



## **Johtamisen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin**

Ilona Vuokila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Ilona Vuokila
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Johtamisen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 5
<p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään työntekijöiden kokemuksia johtamisesta ja johtamisen vaikutuksista yksilöiden hyvinvointiin sekä koko työyhteisöön. Esihenkilöt voivat hyötyä opinnäytetyön kautta saadusta tiedosta pohtiessaan johtamisensa vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Tieto tukee myös työntekijöiden ymmärrystä johtamisen merkityksestä omalle työhyvinvoinnilleen, omista oikeuksistaan ja mahdollisuuksista vaatia muutoksia johtamisen tapoihin. Opinnäytetyön aihe koettiin merkitykselliseksi, sillä työelämän murroksen ja digitalisaation myötä johtaminen on ollut huomattavan muutoksen alla. Ihmisten johtaminen asiajohtajuuden sijaan sekä osaavien työntekijöiden sitouttaminen ovat nousseet merkittäviksi työyhteisöissä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin kokonaisvaltaista työhyvinvointia, työhyvinvoinnin mittaamista ja kehittämistä sekä työhyvinvoinnin vaikutuksia työelämässä. Tietoperustassa syvennyttiin tarkastelemaan myös johtamista erilaisten johtamismallien avulla, joita olivat terve johtaminen, perinteinen johtaminen, moderni johtaminen ja valmentava johtaminen. Lisäksi työssä tarkasteltiin hyvää johtamista sekä työhyvinvoinnin johtamista. Hyvä johtaminen on oikeudenmukaista, ja siinä huomioidaan työntekijöiden työhyvinvointi. Hyvä esihenkilö välittää työntekijöiden mielipiteistä, luo tilaa kehittymiselle, kannustaa ja tukee. Hyvä johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja merkityksellisyyden tunteen kokemiseen. Huono johtaminen taas aiheuttaa pahaa oloa työntekijöissä ja vähentää työtyytyväisyyttä, silloin työntekijöitä ei arvosteta, heitä ei kannusteta kehittymään, eivätkä he koe merkityksellisyyden tunnetta. Huono johtaminen vaikuttaa sairauslomien, irtisanoutumisten ja stressaantumisen lisääntymiseen sekä työmotivaation laskuun.</p> <p>Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin aikavälillä 11.12. - 20.12.2024. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tiedonkeruutavaksi valittiin Webropol-ohjelmalla tehty kyselylomaketutkimus. Kyselytutkimus muodostettiin opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Kohderyhmänä tutkimuksessa oli täysi-ikäiset, vähintään yhden työkokemuksen omaavat henkilöt. Kyselyn tuloksia analysoitiin Webropol-ohjelmassa olevien raportointityökalujen avulla sekä viemällä tulokset Excelliin, jossa niistä tehtiin havainnollistavia taulukoita.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Hyvä johtaminen lisää työtyytyväisyyttä, työtehoja ja työn mielekkyyttä. Huono johtaminen puolestaan lisää työuupumusta, laskee motivaatiota ja lisää stressiä. Kyselytutkimuksen kautta selvisi, että monet kaipaavat enemmän tukea esihenkilöltään, eivätkä välttämättä uskalla avautua esihenkilöilleen mieltään painavista asioista. Huono johtaminen on myös yksi merkittävä syy irtisanoutumiselle. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut ja vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti.</p>
<b>Asiasanat</b> Johtaminen, Työhyvinvointi, Johtamismalli, Johtamisen vaikutukset

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....	1
1.2	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Työhyvinvointi.....	4
2.1	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi.....	4
2.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen .....	6
2.3	Työhyvinvoinnin vaikutukset työelämässä .....	8
3	Johtaminen .....	10
3.1	Terve johtaminen ja tuottavuus .....	10
3.2	Perinteinen vs. moderni johtaminen .....	12
3.3	Valmentava johtajuus .....	15
3.4	Hyvä johtaminen .....	17
3.5	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	18
4	Empiirinen osa.....	22
4.1	Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus.....	22
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	22
4.3	Aineiston tuottaminen ja analysointitavat.....	23
4.4	Kyselylomake .....	24
4.5	Tutkimussuunnitelma ja toteutus.....	24
5	Tulosten esittely .....	26
5.1	Taustatietoja koskevia kysymyksiä .....	26
5.2	Johtamista ja työhyvinvointia koskevia kysymyksiä.....	28
5.3	Nykyinen/viimeisin työpaikka.....	32
5.4	Johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä, mikä toimii, mikä ei? .....	37
6	Pohdinta .....	40
6.1	Johtopäätökset.....	40
6.2	Luotettavuuspohdinta .....	41
6.3	Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi .....	43
	Lähteet .....	45
	Liitteet.....	48

# 1 Johdanto

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on ajankohtainen aihe, sillä oikeanlaisesta johtajuudesta on ollut paljon puhetta viime aikoina. On pohdittu mikä on oikeasti hyvää johtajuutta ja mikä on huonoa ja vanhanaikaista ja tulisi karsia jo pois. Johtamista tapahtuu kaikkialla ja kiinnostukseni johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyden selvittämiseen lähti omista hyvistä ja huonoista kokemuksista johtamiseen liittyen. Olen kokenut itse elämäni aikana paljon niin hyvää, kuin huonoakin johtamista ja olen ollut tilanteissa, joissa huono johtaminen on saanut minut irtisanoutumaan töistä ja kokemaan työuupumusta sekä merkittävää työkyvyn laskua.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan aihe on itse valittu ajankohtaisuuden ja kiinnostavuuden vuoksi. Johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ei voi koskaan korostaa liikaa ja tällä työllä halutaankin lisätä tietoisuutta huonoista sekä hyvistä toimintamalleista johtamiseen liittyen. Tämän opinnäytetyön aihe on saanut alkunsa omista kokemuksistani työelämässä ja haluan päästä tarkastelemaan syvemmin johtamista sekä kuulla muiden kokemuksia aiheeseen liittyen.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Työn tavoitteena on selvittää, millainen johtajuus tukee työhyvinvointia ja mitkä ovat johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydet. Työ on rajattu tutkimaan johtamista valittujen johtamistyylien avulla, joihin tullaan syventymään opinnäytetyön tietoperustassa tarkemmin. Eri johtamistyyliä, joita tullaan tarkastelemaan ovat moderni johtaminen, perinteinen johtaminen, terve johtaminen sekä valmentava johtaminen. Sen lisäksi näistä tullaan tekemään yhteenveto ja määritellään mitä hyvä johtaminen työhyvinvoinnin kannalta on.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Miten johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostettiin viisi alaongelmaa, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan tarkempaa tietoa.

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

1. Onko johtamisella vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin työn mielekkyydestä ja työhyvinvoinnista?
2. Miten tärkeitä esihenkilön taidot kuunnella, tukea ja kannustaa kehittymään ovat?
3. Millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella voi olla?
4. Millaisiin asioihin esihenkilön käytös voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kannalta?
5. Mitkä ovat hyvän johtajan piirteet ja mitä hyvä johtaminen on?

Alla oleva peittomatriisi sisältää tutkimuksen alaongelmat, sekä niiden yhteyden tietoperustan lukuihin, tutkimustuloksiin sekä kyselylomakkeen kysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

<b>Alaongelmat</b>	<b>Tietoperusta (luku)</b>	<b>Tulokset (luku)</b>	<b>Kyselylomakkeen kysymykset</b>
Onko johtamisella vaikutusta työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin	3.4, 3.5	5.2	8, 24
Miten tärkeitä esihenkilön taidot kuunnella, tukea sekä kannustaa kehittymään ovat?	2.1, 2.2, 3.5	5.2, 5.3	6,7
Millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella voi olla?	3.3, 3.5	5.4	9,10,11,22
Millaisiin asioihin esihenkilön käytös voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kannalta?	2.2, 3.1, 3.2, 3.4	5.4	12,13,14,15,16,17,18,19,20
Mitkä ovat hyvän johtajan piirteet ja mitä on hyvä johtaminen	3.2, 3.3, 3.4	5.4	21,23

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Työhyvinvointia tutkiessa on hyvä ymmärtää muutamia keskeisiä käsitteitä, jotka liittyvät vahvasti työhyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työkyky, työn imu, työtyytyväisyys, työstressi, työuupumus sekä työstä palautuminen.

Työkyky tarkoittaa työntekijän kykyä suoriutua työstään ja se voi vaihdella työuran aikana esimerkiksi työn kehityksen myötä. Työstressi on työntekijän kokemus siitä, että vaatimukset työssä kasvavat suuremmiksi kuin käytettävissä olevat voimavarat. Työstressin jatkuessa pitkään, se voi muuttua työuupumukseksi. Työuupumus on siis seurausta pitkittyneestä stressistä ja se aiheuttaa kehossa häiriötilan, jonka aikana voi esiintyä emotionaalista etäänymistä työstä, kroonista väsymystä, kognitiivisten toimintojen häiriöitä sekä heikentynyttä tunteiden hallintaa. (Työterveyslaitos.)

Työn imu on positiivinen tunnetila, jossa työntekijä voi kokea omistautumisen ja uppoutumisen tunnetiloja. Työn imussa työntekijä saattaa uppoutua syvään keskittymisentilaan ja kokea vahvaa merkityksellisyyttä työssään. Työtyytyväisyys kuvastaa sitä, miten tyytyväinen työntekijä on nykyiseen työtilanteeseen. Työtyytyväisyys muodostuu työntekijän omaa työtä koskevista palautteista. Työstä palautumisen keskiössä on mielen ja kehon voimavarojen ja rasituksien palautumisesta. Palautumisesta tulee huolehtia päivittäin ja vaaditulla palautumisella voidaan välttää pitkittyntä kuormitusta ja terveyshaittoja. Työstä palautuminen on vahvasti yhteydessä niin työn tuottavuuteen kuin työkykyynkin. (Työterveyslaitos.)

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu yhteensopivuudesta työntekijän psyykkisten ja fyysisten voimavarojen välillä suhteessa mieleen ja kehoon. Työhyvinvointi on tärkeää niin yksilön, kuin organisaationkin kannalta. Työntekijöiden voidessa hyvin, suoriutuminen työtehtävissä paranee, joka näkyy organisaatiossa tavoitteiden saavuttamisena. (Työterveyslaitos.) Työhyvinvointi ei ole ikinä täysin valmis yhdessäkään organisaatiossa, vaan sen kehittäminen ja ylläpitäminen on jatkuvaa (Virolainen 2012, 105).

Tässä luvussa syvennytään tarkastelemaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnin kehittämistä ja mittaamista sekä työhyvinvoinnin vaikutuksia työelämässä.

### 2.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, mikä koskettaa jokaista työelämässä olevaa henkilöä. Työhyvinvointi koostuu sosiaalisesta, fyysisestä ja psyykkisestä työhyvinvoinnista. Nämä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat liitoksissa keskenään ja näin ollen vaikuttavat toinen toisiinsa. Osa-alueiden sisäiset puutteet heijastuvat muihin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 9–12.)

Työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena, jossa otetaan huomioon psyykkiset, fyysiset sekä kulttuurilliset tekijät. Suoraan työhyvinvointiin vaikuttavat työn luonne ja sisältö sekä käytettävissä olevat resurssit työn suorittamiseen. Työhyvinvoinnin kokemiseen liittyy vahvasti myös työn merkityksellisyys, fyysinen ja henkinen turvallisuus sekä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Fyysisiä vaikutustekijöitä työhyvinvointiin ovat työergonomia, turvallisuus työtehtäviä suorittaessa, siisteys työpaikalla ja ilmanvaihto. Psyykkisiä vaikutustekijöitä ovat riittävät resurssit töiden suorittamiseen, psykologisen turvallisuuden kokeminen, avoin organisaatiokulttuuri, sekä ilmapiiri, joka edistää luottamuksen rakentumista. (Great Place To Work 2023.)

Työhyvinvointi määritellään syntyvän työstä, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa, ja jonka tekijöinä ovat ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa työyhteisöissä ja organisaatioissa. Hyvinvoivat työntekijät kokevat myös työnsä elämänhallintaa tukevaksi ja palkitsevaksi. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.) Työhyvinvointiin vaikuttaa johtaminen, työyhteisön toimivuus, organisaation toimintatavat, yksilön vastuu hyvinvoinnista huolehtimiseen sekä työ. Osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia on myös työntekijän omakohtainen kokemus työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Hyvinvointi ilmenee työtyytyväisyytenä, flow-tilana sekä työn imun kokemisena. Työpahoinvointi ilmenee työuupumisena, stressinä sekä motivaation puutteena. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä.)

Työhyvinvointia voidaan ajatella neliulotteisena ilmiönä. Ulottuvuudet ovat työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työntekijän nykyinen työkyky sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset. Syvemmin mallia tarkastellessa voidaan havaita, että tuottavuus, yhteiskuntavastuu ja kannattavuus ovat suorassa yhteydessä työpaikan tuloksellisuuden kanssa. Työn ja vapaa-ajan tasapainottelun taustalla on elämänlaatu, komplementaarisuus sekä joustavuus. Työkykyyn liittyy vahvasti työntekijän arvot, asenteet, terveys, osaaminen, työympäristö sekä työyhteisö. Terveysnäkömät ja toimeentulo muodostavat yhdessä työntekijän tulevaisuusvaikutukset. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.) Alapuolella on havainnollistettu työhyvinvoinnin neljä ulottuvuutta kuvan avulla.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (mukaiillen Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.)

Työhyvinvoinnin hyvä perusta koostuu työturvallisuudesta ja työterveydestä. Työturvallisuuslakia ja työterveyshuoltolakia on tärkeää noudattaa työpaikoilla, sillä niitä noudattamalla ehkäistään työssä tapahtuvia terveyttä koskevia haittoja. Keskeisiä asioita hyvän työhyvinvoinnin kannalta ovat myös ammattitaito sekä osaaminen, työn mielekkyys, työyhteisö, johtaminen, toimintatavat työpaikalla, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä terveydentila ja työkyky. Työntantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että työntekijöiden turvallisuus ja terveys ei vaarannu työssä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys on noussut 2000-luvulla jatkuvasti. Psyykkinen työhyvinvointi muodostuu työntekijän kokemasta henkisestä kuormituksesta työssä, työpaikan ilmapiiristä, keskinäisestä luottamuksesta, psykologisen turvallisuuden kokemisesta sekä tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja kunnioituksen toteutumisesta työpaikalla. Omien henkilökohtaisten

haasteiden ja ongelmien jakaminen voi olla vaikeaa, joten psykologisen turvallisuuden toteutuminen on erityisen tärkeää, jotta työntekijät uskaltaisivat ottaa esille vaikeita asioita ja niihin päästäisiin puuttumaan aikaisessa vaiheessa. (Great Place To Work 2023.)

Työhyvinvointi ei ole jotain, mikä vain syntyy itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista, lukuisia toimenpiteitä organisaatiolta henkilöstöstä huolehtimiseen, jatkuvaa arviointia sekä tulevaisuuden toimien suunnittelua. Organisaatio, jossa voidaan hyvin, on syvemmin tarkasteltuna rakenteeltaan joustava, jossa kaikkien on turvallista työskennellä ja kehitys on jatkuvaa. (Manka & Manka 2023, luku 4.1.)

## **2.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen**

Työhyvinvointiin liittyviä tietoja voidaan saada esimerkiksi kyselyistä koskien työhyvinvointia ja ilmapiiriä, tapaturmatilastoista tai yrityksen tilastoinneista työterveyshuollon kautta.

Työhyvinvoinnin mittareita ovat vaihtuvuus, työtyytyväisyys, työn kuormittavuus, sairauspoissaolot, lyhyet- ja pitkät sairauspoissaolot, koetut kehittämistarpeet, tapaturmat sekä laadunarvioinnit koskien johtamista. (Viitala 2021, 210.) Työhyvinvoinnin mittaamisessa on tärkeää mitata aikaansaannoksia, eli sitä onko sairauslomia, sairauseläkkeitä ja tapaturmia saatu vähenemään ja palaudutaanko sairauslomilta aikaisempaa nopeammin takaisin työelämään (Jabe 2012).

Työhyvinvoinnin kehittäminen alkaa yleensä siten, että kartoitetaan yrityksen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila. Nykytilan kartoituksen jälkeen määritetään tavoitetaso 3–5 vuoden ajanjaksolle. Tavoitetason määrittelyn pohjalta luodaan toimenpidesuunnitelman sisältö ja laajuus. Keskeistä toimenpiteiden toteutumisessa on erityisesti organisaation panostus ja resurssit. (Kauhanen 2018, 114–115.) Työhyvinvoinnin kehittämistä varten onkin tärkeää luoda työhyvinvointisuunnitelma. Kun suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan, nykytilanteen arvion voi toteuttaa esimerkiksi itsearvioinneilla, kyselyillä tai kehityskeskustelujen avulla. Työhyvinvoinnin nykytilan selvittämistä varten on hyvä tarkastella myös työntekijöiden vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja sekä tapaturmista aiheutuneita kustannuksia. (Manka & Manka 2023, luku 4.2.) Kehittämistoimenpiteitä toteuttaessa on myös tärkeää, että keskittyminen kohdistuu yhteen asiaan kerralla, jotta kehittäminen ei jää pintapuoleiseksi. Hyvinvointiohjelman olisi hyvä olla osana organisaation kulttuuria ja räätälöidä organisaation tarpeisiin ja kulttuuriin sopivaksi. (Virolainen 2012, 135–136.)

Kokonaisvaltaista työhyvinvointia edistäessä huomio jakautuu organisaation, yhteiskunnan ja yksilön kesken. Organisaatioiden tehtävänä on huolehtia turvallisuudesta työpaikalla, huolehtia lainsäädännön toteutumisesta sekä edistää ja mahdollistaa hyvän työilmapiirin rakentuminen. Yhteiskunnan vastuulla on säätää lakeja sellaisiksi, että ne tukevat työkyvyn ylläpitämistä,

edistävät terveyttä, mahdollistavat oppimista sekä tekevät työnteosta kannattavaa. Yksilön vastuulla on omat henkilökohtaiset elintavat ja niistä huolehtiminen, sekä asetettujen sääntöjen ja määräysten noudattaminen. (Virolainen 2012, 12.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin edistämisessä keskeistä on antaa tarvittavaa tukea työntekijöille, jakaa työtehtäviä työntekijöiden kesken sekä huolehtia siitä, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään. Fyysisen työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeää löytää kyseiseen työhön sopivat tavat parantaa työntekijän fyysistä työhyvinvointia. Erilaisia vaihtoehtoja fyysisen työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat muun muassa työkierto, kehon rasituksen jakaminen, kävely, venyttely, seisominen ja riittävät tauotukset. (Virolainen 2012, 17–18.) Sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämisen keskiössä on esihenkilön jatkuva tuki ja viestintä erityisesti muutostilanteissa, sekä luotettavuus ja oikeudenmukainen käytös (Jabe 2012, 30).

Johdolla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Johto viestii työhyvinvoinnin tärkeydestä ja päättää lopulta resurssien käytöstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii resursseja, mutta myös johdon ja työntekijöiden työpanosta. Jos työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään kuluerän sijaan investointina, suunnitelluilla kehittämistoimenpiteillä odotetaan olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioon. Kun työhyvinvointia lähdetään kehittämään, on tärkeää nähdä toimenpiteet investointina, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Virolainen 2012, 134–135.) Ihmiset viihtyvät tutkitusti kehitysmuotoisessa ilmapiirissä. Tärkeä lähtökohta kehittymiselle on luottamus. Henkilöstön kokemus turvallisesta työyhteisöstä on tärkeää, jotta kehittymistä voi lähteä tapahtumaan. Luottamuksen rakentuminen vaatii henkilöstön avoimuutta ja kykyä näyttäytyä haavoittuvaisina muiden edessä. (Aro 2018, 122–123.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on hyvä lähteä jo varhaisessa vaiheessa, sillä silloin käytössä on enemmän keinoja asioiden parantamiseksi ja ratkaisemiseksi, sekä voidaan pienentää mahdollisten kustannusten määrää, mitä ongelmien selvittämisestä aiheutuu. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on hyvä olla proaktiivinen, eli luoda mahdollisimman hyvät työskentelyolot, sen sijaan että kiinnitettäisiin huomio ainoastaan jo tapahtuneiden ongelmien korjaamiseen. Proaktiivisella toiminnalla säästetään kustannuksissa ja työntekijöiden henkilökohtainen hyvinvointi kohoaa. (Manka & Manka 2023, luku 4.2.)

Työterveyshuoltolain 2:4:n mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuoltolain toisen luvun 5 § :n 1 momentin mukaan työnantajan tulee käyttää riittävästi työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja heidän tarpeelliseksi katsomiaan asiantuntijoita

työterveyshuollon suunnittelua, toteuttamista sekä kehittämistä ja seuranta koskeissa asioissa siten, kuin työterveyshuollon toteuttamiseksi hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti on tarpeen. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Työkykyä voidaan tukea varhaisen tuen mallilla, jonka avulla ehkäistään myös mm. työkyvyttömyyttä. Varhaisen tuen mallissa on sovittu käytännön ohjeet koskien työkyvyn hallintaa ja seuranta. Kaikki varhaisen tuen mallin sisältämät toimenpiteet on luotu yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. (Ilmarinen.) Varhaisen tuen mallissa voidaan sopia esimerkiksi, miten työkykyyn liittyvät asiat otetaan puheeksi, mitkä ovat kunkin osapuolten roolit ja velvollisuudet, millaista koulutusta eri osapuolille annetaan varhaisen tuen mallin toteuttamiseksi ja miten mallin toteutumista, tehokkuutta ja arviointia seurataan. (Tehy.) Työterveyslaitos on tutkinut työhyvinvointiin panostamista suhteessa tuottavuuteen ja tutkimuksesta selvisi, että työhyvinvoinnin kehittämisohjelma tuottaa sijoitetun pääoman 3–6 kertaisena takaisin (Kauhanen 2018, 115–116).

### **2.3 Työhyvinvoinnin vaikutukset työelämässä**

Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät kokonaisvaltaisesti yrityksen toiminnassa, kuten työntekijöiden sitoutumisessa, organisaatiokulttuurissa, työpaikan ilmapiirissä, työntekijöiden käyttäytymisessä sekä taloudessa (Great Place To Work 2023). Yksilötasolla tutkimusten mukaan hyvinvoiva työntekijä on tuotteliaampi ja tuloksellisuus lisääntyy. Hyvinvoiva työntekijä on myös motivoituneempi ja sitoutuneempi, joka edistää työyhteisön sujuvuutta ja vaikuttaa työilmapiiriin positiivisella tavalla. Organisaatiotasolla tutkimusten mukaan työhyvinvointi vaikuttaa selvästi etenkin tavoitteiden saavuttamiseen ja tehokkuuteen. Työhyvinvointi näkyy organisaatiossa myös pienentyneenä vaihtuvuutena ja sairauspoissaoloina. Korkea työhyvinvointi parantaa organisaation mainetta, joka herättää enemmän kiinnostusta työpaikkana. Lisäksi hyvinvoivat työntekijät edistävät menestyksekkäitä asiakaskontakteja. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä.)

Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työntekijän kehittymiseen, uuden oppimiseen, tehokkuuteen, luoviin ratkaisuihin sekä innovatiiviseen ajatteluun. Motivaatio ei riitä yksinään suoriutumaan hyvin, jos työntekijä voi huonosti ja hänen voimavaransa ovat vähissä. Tutkijat Feng-Hua Yang, Chih-Hua Huang ja Chin-Yei Weig tutkivat vuonna 2015 asiakaspalvelijoiden ja sisäisen markkinoinnin työhyvinvoinnin yhteyttä asiakkaiden kokemuksiin palveluiden laadusta monikansallisessa palveluyrityksessä. Aineistoa kerättiin 45 asiakkaalta ja heitä palvelleelta asiakaspalvelijalta. Tutkimuksesta selvisi, että suurin vaikuttava tekijä palvelun laatuun oli asiakaspalveluhenkilöiden työhyvinvointi. (Viitala 2021, 44.)

Työhyvinvoinnilla on merkittävä rooli organisaatioiden taloudellisessa tuottavuudessa ja kasvussa ja sillä voi olla lisäys liikevaihtoon jopa viidestä kymmeneen prosenttiin sekä liikevoittoon lisäystä jopa 20–60 prosenttia. Korkeat voitot perustuvat laadukkaaseen työkykyjohtamiseen ja sitä myötä henkilöstökustannuksissa säästämisiin. Työhyvinvoinnin edistämällä on suora yhteys taloudelliseen hyötypotentialiin, minkä vain harvat organisaatiot ymmärtävät täysin. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.1.)

Pitkäaikaiselle sairauslomalle tai -eläkkeelle jää päivittäin neljä alle 24-vuotiasta nuorta johtuen mielenterveysongelmista (Jabe 2012, 6). Yrityksille ja koko yhteiskunnalle aiheutuu suuria kustannuksia puutteellisesta työhyvinvoinnista. Sairauksien aiheuttamat kulut ovat arviolta noin 20 miljardia euroa vuodessa Suomen yhteiskunnalle. Yrityksille sairauspoissaolokustannukset ovat arvioiden mukaan 5% palkkakustannuksista. Sairauspoissaolokustannukset kansantaloudelle ovat noin 3 miljardia euroa ja yhtä henkilöä kohden noin 1500€ vuodessa. (Virolainen 2012, 120.)

### 3 Johtaminen

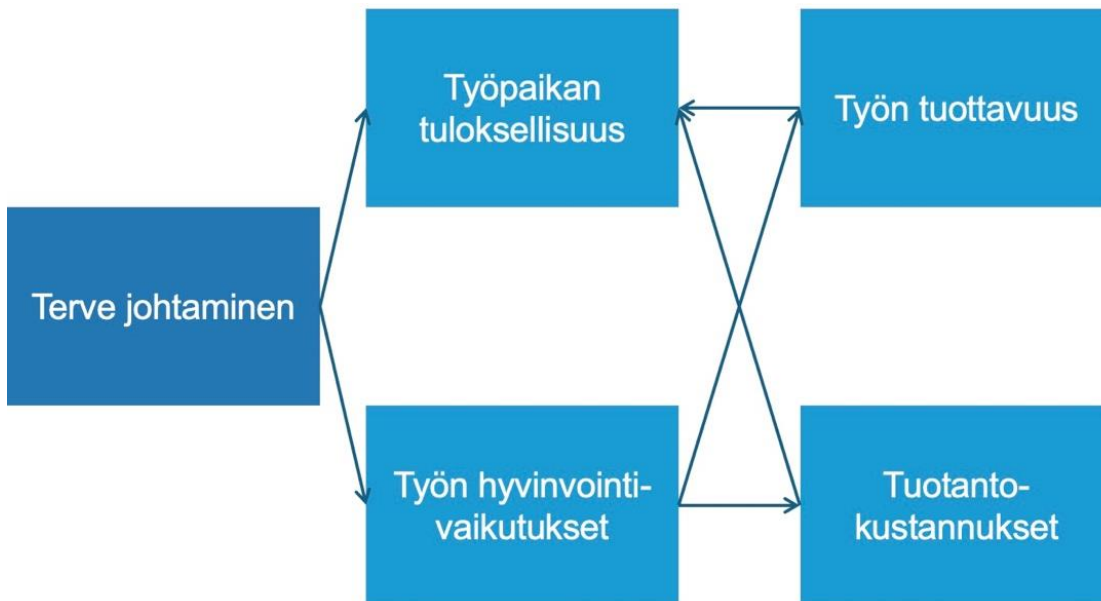
Johtamista voidaan kuvata vuorovaikutusprosessina johtajan ja johdettavien välillä, jonka päämääränä on tavoitteiden saavuttaminen mahdollisimman korkealaatuisesti ja tuottavasti. Johtamisprosessiin kuuluu tavoitteiden asettamista, toiminnan suunnittelua ja organisointia, valintojen tekemistä, työntekijöiden motivointia, asioihin vaikuttamista, sekä ratkaisujen etsimistä. Johtamiskäytännöt ovat kuitenkin aina riippuvaisia ympäristöstä ja olosuhteista. (Sydänmaanlakka 2019.)

Johtaminen muuttuu koko ajan aikaisempaa kokonaisvaltaisemmaksi ja erityisesti positiiviset johtamisen piirteet ovat yhdistyneet useissa eri johtajuustyyliissä. Johtamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, sillä hyvä johtaminen on vahvasti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, tuloksellisuuteen sekä organisaation tehokkuuteen. Johtaminen muuttuu myös lisääntyvien etätöiden myötä, jonka takia pinnalle on noussut näkökulma etäjohtamisen taidoista. (Manka & Manka 2023, 185.)

Tässä luvussa käsitellään eri johtamistyyliä, kuten tervettä johtamista, perinteistä johtamista, modernia johtamista sekä valmentavaa johtamista ja syvennyttään tarkastelemaan niiden yhteyksiä työhyvinvointiin.

#### 3.1 Terve johtaminen ja tuottavuus

Terveellä johtamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työn hyvinvointivaikutuksista ja työpaikan tuloksellisuudesta (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2). Terve johtaminen ottaa huomioon vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen, sekä liiketaloudellisen tuloksellisuuden. Terveellä johtamisella henkilöstökustannukset vähenevät ja työn tuottavuus kasvaa. Näin pystytään parantamaan koko organisaation tuloksellisuutta. Tuloksellisuutta voidaan mitata niin, että verrataan toiminnalla aikaan saatua tuottoa sijoitetulle pääomalle. Suomi on kansantuotteen kehityksen mittauksien mukaan ollut loistava maa ja noussut köyhyydestä yhdeksi maailman johtavaksi teollisuusvaltioksi. Kuitenkin syventyessä tarkastelemaan johtamisen henkilöstövaikutuksia, huomataan, että Suomessa tapahtuu vuosittain suuria menetyksiä johtuen puutteellisesta työhyvinvoinnista. Tervettä johtamista tapahtuu ainoastaan silloin, kun sekä ulkoinen että sisäinen tuloksellisuus ovat hyvällä tasolla. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.1.)



Kuva 2. Terve johtaminen (mukaillen Aura & Ahonen 2016, luku 2.1.)

Tervettä johtamista voidaan kuvata sipulimallin avulla, jonka ytimessä on työpaikan tuottavuus sekä työn vaikutukset työhyvinvointiin. Seuraava kerros sisältää yksilöiden työkyvyn nykytilanteen, työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon sekä tulevaisuudennäkymät oman elämän suhteen. Uloin kerros kattaa kaikki johtamisen osa-alueet, jotka vaikuttavat keskeisesti työhyvinvointiin. Terveellä johtamisella on merkittävä rooli työpaikan tuloksellisuuteen ja sitä ei voi korostaa liikaa. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarema-Thiel, Saari & Wallin 2015, 67.)

Tuottavuus koostuu useista tekijöistä. Tekijät voidaan jakaa kolmeen tasoon, joista ensimmäinen on työntekijöihin liittyvät tekijät, kuten motivaatio ja toimintakyky. Toisena on edellä mainittujen asioiden johtamiseen liittyvät tekijät ja kolmantena on organisaation perustekijät, kuten työolot, strategia, työelämässä toimiminen ja toimintaprosessit. Tuottavuutta on tarkasteltu pohjoismaisessa tutkimuksessa, jossa selvitettiin työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutuksia. Tutkimus koski Suomea, Ruotsia, Norjaa ja Tanskaa ja siitä selvisi, että työhyvinvointi ja työympäristö korreloivat vahvasti keskenään työn tuottavuuden kanssa. Tutkimuksesta myös selvisi, että työn tuottavuutta lisää koulutustaso, kun taas työn tuottavuutta vähentää sairauspoissaolot. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.2.)

Johtamisessa tuloksellisuutta saa aikaan johdon strategiset taidot, johdon sopeutumiskyky, johtamisen erityisalueiden hallinta, henkilöstöjohtamistaidot, johtamisen transformatiivisuus sekä johtamiskompetenssin ja henkilöstön kehittäminen. Työyhteisöllä on merkittävä rooli tuloksellisuuden kannalta. Tuloksellisuutta voidaan saavuttaa erilaisilla toimenpiteillä, jotka ovat

toteutettu selkeän strategian ja linjausten pohjalta. Strategisen johtamisen tueksi on tärkeää panostaa myös henkilöstöjohtamiseen. Parhaimmat tulokset syntyvät silloin, kun huomio kiinnitetään koko työyhteisön mekanismiin sekä ominaisuuksiin. Merkittäviä asioita, jotka vaikuttavat johtamistoimenpiteiden kautta korkeaan tuloksellisuuteen ovat työolosuhteiden kehittäminen, yhteisten tavoitteiden asettaminen, työntekijöiden motivaatio, vuorovaikutus sekä vahva sitoutuminen. (Lumijärvi 2009, 109–111.)

Yhteistoimintalain 2:6:n mukaan työnantajan on käytävä säännönmukaista vuoropuhelua henkilöstön edustajan kanssa yrityksen tai yhteisön toiminnan sekä työyhteisön kehittämiseksi lain piiriin kuuluvissa asioissa. Yhteistoimintalain toisen luvun 8 § :n mukaan työnantajan ja henkilöstön edustajan on käytävä säännönmukaista vuoropuhelua: yrityksen tai yhteisön kehitysnäkymistä ja taloudellisesta tilanteesta, työpaikalla sovellettavista säännöistä, käytännöistä ja toimintaperiaatteista, työvoiman käyttötavoista sekä henkilöstön rakenteesta, henkilöstön osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä siltä osin kuin asiaa ei käsitellä muun lainsäädännön nojalla sekä 12§ :ssä säädettävistä muusta lainsäädännöstä johtuvista asioista. (Laki yhteistoiminnasta 30.12.2021/1333.) Vuoropuheluissa voidaan käsitellä työtyytyväisyyteen ja työviihtyvyyteen liittyviä asioita, kuten viestintää ja tiedonkulkua, johtamista, työyhteisön vuorovaikutusta sekä perhe-elämän ja työn tasapainottamista (Manka & Manka 2023, luku 4.1).

### **3.2 Perinteinen vs. moderni johtaminen**

Johtaminen voidaan jakaa perinteiseen ja moderniin johtamiseen. Perinteinen johtaminen kuvastaa sitä, että johtajan rooli on valvoa ja johtaa alaisiaan, työntekijöiden työnteon välttelyn vuoksi. Tässä mallissa ajatellaan, että työtä tehdään ainoastaan palkan vuoksi ja ainoastaan harvoilla on halua tai resursseja tehdä luovuutta vaativampaa työtä. Modernissa johtamisessa korostuu ihmisten halu tuntee hyödyllisyyttä ja tärkeyttä. Se koetaankin johtajan yhdeksi perustehtäväksi. Modernissa johtamisessa keskeistä on selkeä kommunikointi ja toisten kuunteleminen ja huomioon ottaminen. Perinteisestä johtamismallista poikkeavaa on myös se, että työn tekeminen koetaan merkityksellisemmäksi ja työntekijät haluavat vaikuttaa työhön ja tavoitteisiin. Johtajan vastuulla on luoda sellainen ympäristö, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda omat kyvyt esille ja rohkaista työntekijöitä oman osaamisen kehittämiseen. (Manka & Manka 2023, 180.)

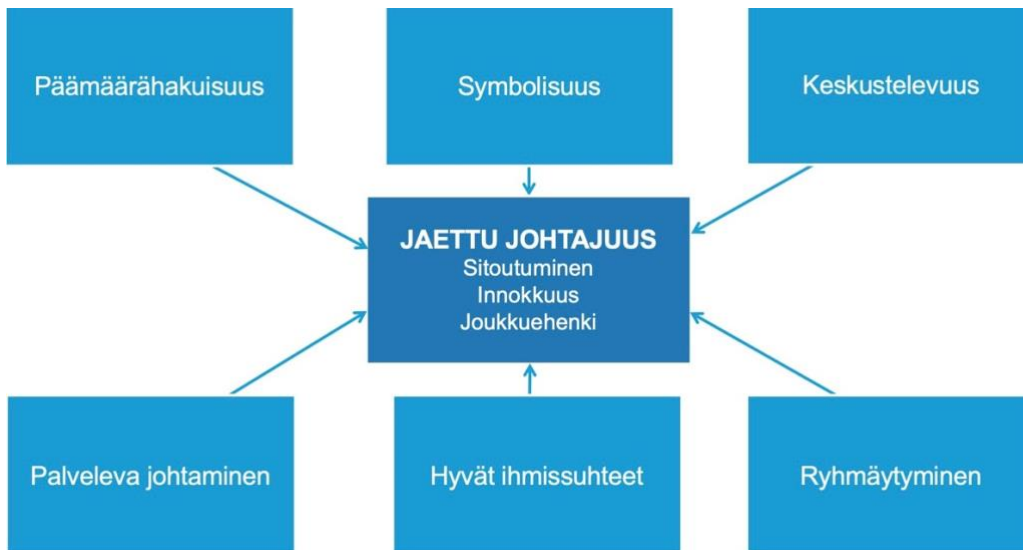
Perinteistä johtamismallia noudattavia esihenkilöitä on kritisoitu heidän kyvyttömyydestään johtaa ihmisiä oikein. Future CEO 2016 -selvitykseen osallistui 452 suuren tai keskisuuren yrityksen toimitusjohtajaa sekä johtoryhmän ja hallituksen jäsentä. Tästä tutkimuksesta ilmeni, että osallistuvien henkilöiden viiden inspiroivimpien asioiden listalla ihmiset olivat viimeisiä. Listan

kärkeen sijoittui onnistumiset, vaikutusmahdollisuudet, tulokset sekä kehitys. (Manka & Manka 2023, 181.) Perinteisessä johtamisessa ongelmana onkin, että fokusointi on usein lyhyen aikavälin tuloksissa. Näin ollen todennäköisyys sille, että työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet ja ideat organisaation kehityksen suhteen sivuuntuvat kasvaa. Tämänkaltaisella toiminnalla organisaation uudistumiskyky ja sopeutuminen heikentyy muuttuvissa olosuhteissa. (MIF 2024.)

Moderni johtaminen on vuorovaikuttamista ja tilanteiden johtamista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisessa linkittyy toisiinsa toiminnan sekä ihmisten johtaminen. Modernissa johtamismallissa vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi on keskiössä niiden henkilöiden kesken, jotka johtavat toinen toisiaan tavoitteena saavuttaa organisaation tavoitteet. Tässä vuorovaikutteisessa vaikuttamisprosessissa vertaistyöskentely ja ylös- ja alaspäin vaikuttaminen hierarkiassa on yleistä. Tällaisessa tilanteessa johtaminen ei kiinnity ainoastaan yhteen henkilöön, vaan johtajuus on jaettua ryhmän sisällä. Tässä mallissa korostuukin vuorovaikutussuhteet ja niiden laatu, ja ne vaikuttavat suoraan työryhmän tehokkuuteen. (Manka & Manka 2023, 5.2.)

Modernin johtamisen keskeinen kysymys on, miten lisätä ja tukea yrityksen sosiaalista vastuullisuutta. Toiminnan tulee täyttää sekä eettiset, että taloudelliset kestävän kehityksen vaatimukset. Modernissa johtamisessa johtajan vastuu hyvinvoinnista huolehtimiseen ulottuu oman henkilöstön lisäksi kaikkiin toimintaan osallistuviin henkilöihin, sekä yhä enemmän myös asiakkaisiin. Moderni johtaminen luo edellytyksiä taloudellisesti ja sosiaalisesti kestäväälle hyvinvoinnille niin nykyisille, kuin tulevillekin sukupolville. (Kallio 2023, 16.)

Modernissa johtamisessa keskiössä on tiukan valvomisen sijaan luottamus työntekijöihin sekä neuvotteleva ote. Jaettua johtamista edistää kolme piirrettä, jotka ovat sosiaalinen tuki, sanavalta sekä yhteinen tavoite. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan sitä, että työntekijöille annetaan psykologista tukea, jotta työntekijät voisivat kokea olonsa arvostetuksi. Sanavalta kuvastaa sitä, että jokaisella on oikeus vaikuttaa yhteisiin päätöksiin ja työskentelytapojen valitsemiseen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisellä tavoitteella tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä on tietoinen ryhmän tavoitteista ja yhdessä toimimalla pyritään saavuttamaan tavoitteet. (Manka & Manka 2023, 183.) Jaetussa johtajuudessa esihenkilön on luovuttava liiallisesta johtamisesta ja luotettava työntekijöihin enemmän antamalla heille vastuuta ja vapauksia. Jaetussa johtajuudessa työyhteisön keskiössä on johtajan sijaan perustehtävä. Jaettu johtajuus rakentuu useista osa-alueista, joita ovat keskustelevuus, ryhmäytyminen, päämäärähakuisuus, palveleva johtaminen, symbolisuus sekä hyvät ihmissuhteet. Jaetun johtajuuden osa-alueita on kuvattu alla olevassa kuvassa. (Juuti 2016, 81–83.)



Kuva 3. Jaetun johtajuuden osa-alueet (mukaillen Juuti 2016, 83.)

Jaetussa johtajuudessa keskiössä on ryhmän dynamiikka, kun vuorovaikutteisessa johtajuudessa keskiöön nousee LMX-teoria (leader-member-exchange), eli ”vaihtosuhde” alaisen ja esihenkilön välillä. Vuorovaikutteisessa johtajuudessa painotetaan johtajuuden muodostamisessa johtajan ja työntekijän välisten vuorovaikutussuhteiden merkitystä. Vahva luottamus, vastavuoroisuus sekä kunnioitus kuvaavat toimivaa vaihtosuhdetta johtajan ja työntekijän välillä. Työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti ja he pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä ja tarpeen vaatiessa heillä on oikeus esihenkilön ohjaukseen ja tukeen. Parhaimmillaan laadukas vastavuoroisuus lisää hyvien työsuoritusten lisäksi yksilöillä vahvempaa sitoutumista omiin työtehtäviin sekä vastuullisuutta. Ryhmässä laadukas vastavuoroisuus näkyy reilutena ja haluna toimia yhteisen edun nimissä. (Manka & Manka 2023, 183–184.)

Vuorovaikutteinen johtaminen lisää työntekijässä sisäistä motivaatiota, joka innostaa pitkäjänteiseen toimintaan sekä nostattaa työntekijän itseluottamusta ja tuottavuutta. Vastavuoroisuuden avulla lisätään myös organisaation yhteisöllisyyttä sekä yhteisön resursseja, joiden on havaittu liittyvän matalampaan sairastavuuteen. (Manka & Manka 2023, 185.) Modernin johtajan hyviä piirteitä ovat oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys, emotionaalinen tuki ja tunneälykyys, henkilöstöstä huolehtiminen, innostaminen ja muutosmyönteisyys sekä optimismin johtaminen. Nämä piirteet omaava johtaja luo työpaikalla avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä, tarttuu tarvittaessa ongelmiin, inspiroi ja kuuntelee sekä toteuttaa eettisiä arvoja ja toimii johdonmukaisesti. (Manka & Manka 2023, 186.) Modernin johtajan piirteisiin kuuluu myös hyväksyä, että toiminta on jatkuvassa kehityksessä, eikä koskaan täysin valmis. Moderni johtaja ymmärtää toiminnan kokonaisuuden merkityksen ja keskittyy kokonaisuuden hallintaan yksittäisten osatekijöiden sijaan. (Kallio 2023, 22–23.)

### 3.3 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus on luottamukseen perustuvaa johtamista. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltaista ja sillä pyritään vaikuttamaan toisiin ja tullaan itse vaikutetuksi. Siinä yksilöiden potentiaali nostetaan esille arvostavan, osallistavan ja suunnitellun yhteistoiminnan kautta.

Valmentava johtajuus muodostuu viidestä osasta, jotka ovat: 1. tapa suhtautua toisiin, 2.

keinovalikoima, jonka avulla saavutetaan asetetut tavoitteet, 3. yhteisökeskeisyys, 4. olettamus siitä, että valmentava johtajuus on kaikille kuuluvaa sekä 5. luottamuksen merkityksellisyys.

Valmentavassa johtajuudessa keskeistä on voimaannuttaminen, mahdollistaminen, innostaminen, innovointi sekä innostuminen. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 43.)

Valmentavan johtamisen ajatussuuntana on, että persoona ohjaa työntekijöiden toimintaa tavoitteellisesti entistä oivaltavammaksi. Valmentavassa johtamisessa jokapäiväisenä tukena käytetään coachingin keskeisiä toimintamalleja. Arkikielessä valmentavaan johtamiseen kuuluvaa vaikuttamista voidaan kutsua sparraamiseksi, joka saa ihmiset menestymään omien voimavarojen ja taitojen avulla. Esihenkilön rooli sparrauksessa on saada työntekijät oivaltamaan itse olennainen sekä kantamaan vastuun työtehtävistään, kokien samalla luottamusta esihenkilöön. Sparraajan tehtävänä on luoda sellainen tilanne, jossa yhteinen ymmärrys voi syntyä. Sparraaja tukee sparrattavaa löytämään uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Hänen tehtävänä on löytää kysymyksien avulla asian keskeinen sisältö. Sparraaja kuuntelee aktiivisesti ja on läsnä tilanteessa niin fyysisesti kuin henkisesti. (Järvinen 2014, 141–144.)

Valmentavassa johtajuudessa tapa suhtautua toisiin on tasa-arvoista ja arvostavaa. Valmentava esihenkilö tukee työntekijöitä niin ammatillisessa, kuin persoonallisessa kasvussa. Valmentavan johtajuuden keinovalikoima kuvastaa niitä menetelmävaihtoehtoja, joilla kehitetään itseä, sparrataan ryhmää tai yksilöitä ja parannetaan vuorovaikutustaitoja. Menetelmät vaihtelevat tilanteen ja tarpeiden mukaan. Yhteisökeskeisyys kuvastaa sitä, kuinka valmentavalla johtajalla keskittyminen on ryhmän potentiaalın hyödyntämisessä. Ryhmän käyttäytymistä muokataan yhdessä ja ryhmässä työskentelyä tapahtuu paljon, sillä se tukee kehittymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 44.)

Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja se tarkoittaa sitä, että se koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Valmentava johtajuus voi olla epävirallista tai virallista. Virallinen johtajuus tulee esihenkilöasemassa olevalta, mutta epävirallisesti sitä voi esiintyä missä tahansa ryhmätilanteessa. Luottamus on kuitenkin kaiken perusta valmentavassa johtajuudessa.

Luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttaa avoin kommunikaatio, usko muiden tekemiseen sekä

yhteisten sopimusten noudattaminen. Luottamus mahdollistaa kriittisen näkökulmien esille tuomisen sekä vapauden iloittamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 44–45.)

Epäluottamus saa aikaan turhautumista, sitoutumattomuutta, tehottomuutta sekä pahoinvointia. Epäluottamuksen pitkittyessä, työtehot laskevat, suorituspaineeet nousevat ja uupumiset ja sairaslomat alkavat lisääntyä. Siksi luottamuksen vaaliminen onkin erityisen tärkeää, sillä se vähentää ristiriitoja ja konflikteja. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 168–169.) Valmentava kulttuuri saavutetaan yhteistyöllä, ei niinkään yksilösuorituksilla. Innostus ja sitoutuminen työyhteisössä näkyy positiivisesti ilmapiirissä, joka tukee työhyvinvointia. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 267.)

Valmentavalla johtamisella on paljon hyötyjä niin yksilölle, kuin organisaatiollekin. Valmentava johtaminen voi auttaa työntekijöitä suoriutumaan paremmin ja tavoitteellisemmin, edesauttaa kehittymistä, sekä lisää työhyvinvointia ja vähentää stressiä. Tällainen tilanne tehostaa myös esihenkilön ajankäyttöä. Organisaatiossa valmentava johtaminen näkyy aktiivisuuden lisääntymisenä, avoimena ja keskustelevana kulttuurina, parantuneina työsuorituksina sekä turhien poissaolojen vähenemisenä. Valmentava johtaminen vaikuttaa myös päätöksentekoihin positiivisesti, sillä se kehittää ja rohkaisee itsenäisiin päätöksentekoihin, lisää muiden huomioimista päätöksentekojen suhteen sekä lisää kokonaisuuden näkökulman huomioon ottamisen päätöksenteoissa. (Työterveyslaitos.)

Valmentava johtaminen on parhaimmillaan tehokasta ja auttaa organisaatioita saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä työntekijöitä kehittymään. Valmentavaa johtamistyyliä harjoittaessa voi kuitenkin tehdä virheitä, jotka estävät valmentavan johtajuuden toteutumisen halutulla tavalla. Virheet, joita esihenkilö saattaa tehdä yrittäessään valmentavaa johtamisen tyyliä ovat kuuntelun puute, jolloin keskittyminen kohdistuu esihenkilön oletuksiin ja neuvoihin. Liian vähäinen kysymyksien esittäminen, jolloin esihenkilö saattaa tarjota liian nopeasti vastauksia ja itsenäinen ajattelu vähenee. Rakentavan palautteen sijaan palaute on epäjohtonmukaista, joka puolestaan ei tue työntekijän kehittymistä. Tavoitteiden epäselvyys, joka voi johtaa tehottomuuteen ja suunnan kadottamiseen. Henkilökohtaisen kehityksen laiminlyönti, jota tulisi tukea ammatillisen kehityksen ohella, sillä se lisää motivaatiota, tukee oppimista ja lisää sitoutumista. Liiallinen kärsimättömyys, kun valmentava esihenkilö odottaa nopeita tuloksia, vaikka prosessi vaatii reilusti aikaa ja kärsivällisyyttä. Puutteellinen luottamus tiimiin kykyyn, jonka seurauksena johtaja ei anna heille tilaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Näiden yleisten virheiden tiedostaminen voi auttaa välttämään niitä ja kehittämään omaa valmentavaa johtamistapaa tehokkaammaksi. (Topaasia.)

### 3.4 Hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia, sekä tuloksellisuutta. Hyvään johtamiseen liittyy korkea työmotivaatio, työyhteisön ilmapiiri, halu tehdä laadukasta työtä sekä vahva työmoraali. (Juuti 2016, 9.) Hyvän esihenkilön piirteitä ovat hyvät vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen, motivointi, työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen, avoimuus sekä tunneälykyys. Johtamista voidaan pitää sosiaalisena vaikuttamisena, jossa johtoasemassa olevalla on valtaa. Vallan puuttuessa esihenkilön on vaikea menestyä työssään. Hyvällä esihenkilöllä on samansuuntaiset tavoitteet alaisten ja organisaation tavoitteiden välillä. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12.)

Esihenkilön tärkein rooli on luoda edellytykset, jotka mahdollistavat työntekijöiden onnistumisen työssään. Hyvän esihenkilön piirteitä ovat monipuolisuus sekä jokaisen työntekijän osaamisen arvostus. Johtaminen on välillä konkreettisempaa ja vaatii enemmän kannanottoa esimerkiksi työnjakoihin liittyen ja välillä johtaminen näyttäytyy enemmän suunnannäyttämisenä. Hyvä esihenkilö uskaltaa myös haastaa työntekijöitä haastavammilla tehtävillä ja luottaa työntekijöiden suoriutumiseen. (Tjäder 29.08.2017.)

Krista Pahkin Työterveyslaitokselta on tiivistänyt hyvän johtamisen kolmeen k:hon: kysy, kuuntele ja kannusta. Johtamisen eri näkökulmia on useita, mutta Pahkin puhuu vain hyvästä johtamisesta. Hänen mukaansa organisaation sen hetkinen tilanne määrittelee johtamisen painotukset ja ne muuttuvat tarpeen muuttuessa. Pahkin korostaa ihmisiä ja nostaa esille, miten toiminnan kehittämiseksi parhaimmat ideat syntyvät usein työntekijöiltä. Pahkin kuvailee, että hyvä johtaminen työpaikalla ilmenee siten, että huonot uutiset ja toimimattomat toimintatavat uskalletaan nostaa esille. Pahkin pitää esihenkilön onnistumisen merkinä sitä, kun työntekijät ilmaisevat rohkeasti mielipiteitään ja ideoitaan sekä sitä, kun vuorovaikutus organisaatiossa on välitöntä. Yhteiset tavoitteet, yhteistyö sekä keskinäinen luottamus ovat keskeisiä piirteitä hyvin johdetussa työyhteisössä. (Tjäder 29.08.2017.)

Työsopimuslain 2:1:n mukaan työntekijän on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työntekijän on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työntekijän on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralla etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Hyvä esihenkilö ymmärtää, että hän on riippuvainen terveistä ja tuottavista työntekijöistä. Tämän sisäistettyä hyvä esihenkilö arvostaa ja osoittaa tukea henkilöstölle, eikä jätä huomiotta henkilöstön mielenterveyttä ja hyvinvointia. Työntekijöiden matala hyvinvointi ja mielenterveysongelmat ovat

suoraan yhteydessä organisaation tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Työpaikoissa, joissa edistetään hyvinvointia ja tuetaan mielenterveysongelmista kärsiviä, poissaolojen määrät vähenevät todennäköisemmin, sitoutuminen lisääntyy ja tuottavuus kasvaa. (Hasson & Butler 2020, 34.)

Hyvässä johtajuudessa keskeistä on palveluhenkinen, valmentava, arvopohjainen sekä eettinen johtamistapa. Hyvän johtamisen tavoitteena on kestävä tuottavuus ja hyvinvoivat työntekijät. Hyvällä johtamisella on positiivisia vaikutuksia myös työilmapiiriin sekä luovuuden innoittamiseen. Hyvässä johtajuudessa esihenkilöllä on taitoa edistää avointa kommunikointia työyhteisössä, joka ilmenee konfliktien ennaltaehkäisyä sekä epäkohtien ratkaisemisenä tehokkaasti. Nämä vaikuttavat suoraan organisaation tulokseen sekä työntekijöiden lisääntyneeseen sitoutuneisuuteen. (Janne 25.1.2024.)

Hyvä johtaminen lisää työpaikan hyvää ilmapiiriä sekä hyvinvointia vahvistavia toimintatapoja. Hyvä johtaminen on myös jaettava, joka tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen on sitoutunut samoihin tavoitteisiin ja pääsee vaikuttamaan päätöksentekoihin. Hyvässä johtajuudessa esihenkilö on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Keskusteluja käydessä esihenkilön tulee pohtia, edistääkö keskustelu työntekijän sitoutumista, motivaatiota ja tavoitteellista käyttäytymistä. Jokaisen keskustelun tulisi saavuttaa yhteinen sopimus. (Juuti & Vuorela 2015, 23–25.)

Krista Pahkin näkee työyhteisön toimivuuden esihenkilön vastuun lisäksi myös jokaisen työntekijän vastuuna. Työntekijöiden tulee olla aktiivisia, ottaa roolia ja huolehtia asioiden toteutumisesta. Puuttuminen muiden jaksamiseen, työkuormaan tai työturvallisuuteen kuuluu jokaisen vastuulle. Pahkin näkee, että tulevaisuudessa johtamisesta tulee enemmän jaettavaa ja että yhteisön vastuu johtamisessa korostuu. (Tjäder 29.08.2017.)

### **3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on nähdä työhyvinvointi kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään investointina muiden liiketoimintainvestointien ohella, työhyvinvoinnin nitoutuessa osaksi organisaation arvoja ja kulttuuria. Johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä ja sen arvioidaan olevan tärkein tekijä työntekijöiden työkyvyn paranemisessa tai heikkenemisessä. Johtamistyyli, jossa työntekijöihin ei luoteta ja heille ei anneta vastuuta ja vapauksia, heikentää työhyvinvointia, kun taas työntekijäkeskeinen johtamistyyli, jossa työntekijöille annetaan vastuuta, vapauksia ja vaikutusmahdollisuuksia, tukee työhyvinvointia lisäten samalla organisaation toimintakykyä. Työhyvinvoinnin johtamisessa esihenkilön

näkökulmasta tarkasteltuna avainasemassa on kiinnostus omasta henkilöstöstä, toiminnan kehittämisestä sekä oman esihenkilötoiminnan kehittämisestä. (Virolainen 2012, 105–107.)

Työhyvinvoinnin kokeminen liittyy vahvasti johtamiseen. Esihenkilön käyttäytyminen voi olla työntekijän sitoutumisen kannalta merkittävin tekijä. Hyvä johtamistapa, joka tukee työhyvinvointia, on erityinen voimavara koko organisaatiolle. (Great Place To Work 2023.) Työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyy lain määräykset sekä organisaation vapaaehtoiset toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja tehtäväkokonaisuus, joka koostuu työhyvinvointiin liittyvien linjausten tekemisestä, tavoitteiden asettamisesta, työhyvinvointityön organisoinnista, yhteistyöverkoston muodostamisesta työhyvinvointia tukevaksi, päivittäisjohtamista työhyvinvoinnin eteen, työhyvinvoinnin kehittämisen resursointia, käytettävien keinojen valintaa tarvelähtöisesti sekä johtamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin tuloksien arvioimista. (Viitala 2021.)

Työterveyshuoltolain 1:1:n mukaan lain tarkoituksena on työntäjän, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää: 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä; 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta; 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä 4) työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.) Työterveyshuoltolakiin liittyvässä hallituksen esityksessä todetaan, että työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan käytännön toimenpiteiden keskeisiä kohteita olisivat työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja työorganisaation toimivuuden parantaminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. Lähtökohtana olisi työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten aktiivinen toimintaan sitoutuminen, osallistuminen ja yhteistoiminta sekä vaikutusmahdollisuudet työterveys- ja työsuojelutyönä tehtävään sekä muuhun työpaikalla toteutettavaan työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan. (HE 114/2001 vp, 21.)

Esihenkilön on tärkeää luoda työpaikalle avoin kulttuuri hyvinvoinnin ja mielenterveyden ympärille. Liian monissa työpaikoissa on tilanne, jossa työntekijät eivät ole halukkaita puhumaan esihenkilölleen ongelmista ja näin ollen ongelmat vain syventyvät. Siksi esihenkilön onkin hyvä jo perehdyttämisvaiheessa nostaa mielenterveyden ongelmat sekä hyvinvointi esille ja kertoa millaista tukea näihin on saatavilla työpaikan kautta. Työpaikalla pitäisi lisätä jatkuvasti tietoa mielenterveydestä ja hyvinvoinnista, esimerkiksi henkilöstön intranet-sivuilla ja uutiskirjeissä. Esihenkilön on hyvä keskustella jatkuvasti työntekijöiden kanssa siitä, miten he kokevat pärjäävänsä työtehtävissään ja selvittää miten työntekijät voivat ja kokevatko he stressiä. (Hasson & Butler 2020, 41.)

Päämääränä työhyvinvoinnin johtamisessa on työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttaminen työssä. Hyvinvoiva työntekijä nähdään organisaation kannalta tuottavana. Perustana työhyvinvoinnin johtamisessa ja vahvistamisessa on havaita vaarantavat ja heikentävät tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Työssä voi ilmetä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä. Fyysisiä kuormitustekijöitä voivat olla huonot työasennot, liikkuminen, työajat, tauotukset, lämpötila, äänet ja kemialliset aineet. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi jatkuva epävarmuus, muutokset, monotoninen työ, pienentynyt vapaa-aika, ajalliset paineet, liian suuri vastuu, epäselvät tavoitteet, vaikutusmahdollisuuksien olemattomuus, kehitysmahdollisuuksien niukkuus sekä palaute- ja arvostusvaje. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat epätasa-arvon kokeminen, epäoikeudenmukaisuus, heikko viestintä, huonontunut ilmapiiri, heikko suhde esihenkilöön sekä epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuminen. (Viitala 2021, 156–157.)

Epärealistiset työtehtävien määrääjat, heikko viestintä, huonot ihmissuhteet, huono työympäristö ja johdon tuen puute ovat kaikki asioita, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. (Hasson & Butler 2020, 33.) Työturvallisuuslain 5:28:n mukaan jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeä osa-alue on työturvallisuustoiminta, jota säädelään työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuden varmistamiseen kuuluu eri osa-alueita, kuten työtavat ja perehdytys, turvallisuustietoisuuden parantaminen, työpaikan turvallisuus ja tekninen turvallisuus. (Viitala 2021, 160.) Työturvallisuuslain 2:9:n mukaan työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (Työturvallisuuslaki.)

Työhyvinvointia johtaessa esihenkilön tulee osata hyödyntää työntekijöiden omia voimavaroja ja taitoja haasteiden ratkaisemiseksi. Esihenkilön tulee luoda vuorovaikutuksellinen suhde työntekijään ja osallistaa heitä keskusteluprosesseihin. Tärkeää on, että esihenkilö saa luotua luottamusta ja avoimen ilmapiirin työntekijöiden välille. Työhyvinvoinnin kannalta on merkittävää, että työpaikalla vallitsee suvaitseva kulttuuri ja esihenkilöllä tulee olla erityistä osaamista organisaation vuorovaikutuksesta ja toiminnasta. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on myös työn mielekkyys, ja sen puuttuessa, tulisi työtä kehittää. Jokaisella työntekijällä tulisi olla myös

mahdollisuus saada lisää vastuuta silloin, kun osaaminen kasvaa. (Juuti & Vuorela 2015, 157–160.)

## 4 Empiirinen osa

Tämä luku sisältää tutkimuksen pääongelman, alaongelmat, tavoitteet sekä rajauksen. Tässä luvussa syvennytään vertailemaan määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää ja kerrotaan, miten valittuun tutkimusmenetelmään päädyttiin. Tämä luku sisältää myös sen, miten kyselytutkimus on tuotettu ja analysoitu.

### 4.1 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus

Tutkimuksen pääongelma oli Miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Pääongelman selvittämisen tueksi muodostettiin alaongelmia ”Onko johtamisella vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin työn mielekkyydestä ja työhyvinvoinnista?”, ”Miten tärkeitä esihenkilön taidot kuunnella, tukea ja kannustaa kehittymään ovat?”, ”Mitä vaikutuksia huonolla johtamisella voi olla?”, ”Mihin asioihin esihenkilön käytös voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kannalta?” ja ”Mitkä ovat hyvän johtajan piirteet ja mitä hyvä johtaminen on?”

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään tietoisuutta siitä, kuinka esihenkilöiden käytös ja johtamiskäytännöt heijastuvat työntekijöiden työhyvinvointiin. Tarkoituksena oli myös nostaa esille työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia hyvästä ja huonosta johtamisesta sekä niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimus pyrkii tarjoamaan käytännönläheistä näkökulmaa siihen, mitkä esihenkilön taidot ja ominaisuudet ovat keskeisiä työhyvinvoinnin johtamisessa ja miten niitä voidaan kehittää. Tavoitteena oli tehdä eettinen, luotettava ja anonymi tutkimus, jonka tuloksilla tarjotaan arvokasta tietoa niin esihenkilöille, kuin koko organisaatiollekin johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimusongelma on rajattu tutkimaan johtamista suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin täysi-ikäisiä henkilöitä, joilla on työkokemusta vähintään yhdestä työpaikasta. Tutkimuksen kohdejoukko koostui kirjoittajan sosiaaliseen verkostoon kuuluvista henkilöistä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja tavoitteena oli saada kyselyyn 100 vastausta.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen toteuttamiseen on useita eri menetelmiä, mutta määrällinen ja laadullinen tutkimus ovat menetelmistä keskeisimmät. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa keskiössä on yksilöiden kokemusten havainnointi ja haastattelu, kun taas kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskiössä ovat numeeriset tiedot ja niiden analysointi. Sekä laadullisessa että

määrällisessä tutkimuksessa on hyviä ja huonoja puolia ja onkin tärkeää tuntea molemmat menetelmät, jotta osaa valita sopivimman tutkimustavan tutkimukselle. (Abbadia 24.7.2023.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä keskittyy yksilöiden kokemuksen ympärille. Menetelmä sopii käytettäväksi vaikeasti kvantifioitavien, monimutkaisten ilmiöiden tutkimiseen, kuten tunteiden, uskomusten ja suhtautumistapojen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistojen keruu tapahtuu usein haastattelujen ja havainnointien avulla. Aineistot muodostuvat usein erilaisista ääni- ja kuvatallenteista, harvemmin numeerisesta tiedosta. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia ei pyritä yleistämään suurempaan väestöryhmään, vaan keskiössä on saatujen tuloksien merkitys suhteessa asiayhteyteen. (Abbadia 24.7.2023.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pääpaino on numeerisissa tiedoissa ja niiden analysoinnissa. Menetelmä sopii käytettäväksi erityisesti silloin, kun tutkitaan korrelaatiota muuttujien välillä ja halutaan saada yleistettävää tietoa laajasta joukosta. Erityispiirteensä kvantitatiivisessa voidaan pitää puolueettomuutta sekä vakioitujen mittausten hyödyntämistä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää syy-seuraussuhteita sekä muodostaa tilastollisia johtopäätöksiä suuresta joukosta. (Abbadia 24.7.2023.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Menetelmällä saadaan tutkittavasta aiheesta laaja kuva, joten se sopii tämän aiheen tutkimiseen. Tarkoituksena oli tarkastella laaja-alaisesti johtajuutta ja saada kattava kokonaiskuva siitä, miten johtaminen vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin. Jos tarkoituksena olisi ollut tutkia aihetta syvällisemmin ja yksityiskohtaisemmin, olisi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voinut sopia paremmin.

Kohderyhmänä tutkimuksessa on täysi-ikäiset, vähintään yhden työkokemuksen omaavat henkilöt. Tutkimusta ei haluttu rajata tarkastelemaan vain jotain tiettyä alaa, sillä johtamista tapahtuu kaikilla aloilla. Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä, Webropol-ohjelmassa tehdyllä kyselyllä. Kyselyä jaettiin Instagramissa sekä WhatsAppissa.

### **4.3 Aineiston tuottaminen ja analysointitavat**

Kyselylomake (liite 1) tuotettiin Webropol-ohjelmalla. Kysely toteutettiin mahdollisimman selkeäksi ja helpoksi vastata, jotta kukaan ei jättäisi kyselyä kesken sen monimutkaisuuden vuoksi. Kysely koostui yhteensä 24 kysymyksestä, joista viisi liittyi vastaajien taustatietoihin ja kolme oli avointa kysymystä. 21 kysymystä oli suljettuja, sekä pakollisia. Kolme avointa kysymystä oli asetettu vapaaehtoisiksi, jotta kukaan ei jättäisi kyselyä kesken avointen kysymysten vuoksi. Avomilla kysymyksillä haluttiin saada tutkittavasta aiheesta syvällisempää tietoa, kun vastaajat saivat mahdollisuuden vastata kysymyksiin omin sanoin.

#### **4.4 Kyselylomake**

Kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla oli kirjoitettuna kyselyn aihe, kenelle kysely on osoitettu, mitä varten vastauksia kerätään, kuinka kauan vastaaminen arviolta kestää sekä milloin kysely sulkeutuu. Ensimmäisellä sivulla oli myös maininta siitä, että kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymiä. Kyselylomakkeen pakolliset kysymykset oli merkattu tähdellä ja kyseinen tieto löytyi kyselylomakkeen jokaisen sivun ylälaidasta. Kyselyn ensimmäinen kysymys koski tietosuojaa, jonka avulla varmistettiin, että jokainen vastaaja suostui antamien tietojen käsittelyyn ja tallentamiseen opinnäytetyön valmistumiseen saakka. Kyselyn seuraavat neljä kysymystä käsitteli vastaajien taustatietoja, kuten sukupuolta, ikää, nykyistä työllisyystilannetta, sekä työpaikkojen lukumäärää. Seuraavaksi kysyttiin johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, pitääkö vastaaja esihenkilön kykyä kuunnella mielipiteitä ja huolia tärkeänä, onko vastaaja kaivannut joskus enemmän tukea esihenkilöltään ja onko johtamisella ollut vaikutusta kokemukseen työn mielekkyydestä. Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää, onko vastaajalla kokemusta huonosta johtamisesta, onko hän ollut joskus sairauslomalla huonon johtamisen takia tai onko hän irtisanoutunut koskaan työpaikasta huonon johtamisen takia.

Kolmannelta sivulta alkoi kysymykset koskien nykyistä/viimeisintä vastaajan työpaikkaa. Kysymyksien avulla haluttiin selvittää, kokeeko vastaaja, että esihenkilö välittää työntekijöiden työhyvinvoinnista, ja kokeeko hän saavansa riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työpaikallaan. Kyselyn avulla haluttiin myös vastaus siihen, kokeeko vastaaja, että hän saa tarpeeksi vastuuta työssään, kannustaako esihenkilö vastaajaa kehittymään työssään ja kokeeko vastaaja, että hän voi uskoutua esihenkilölle mieltään painavista asioista. Kyselyllä selvitettiin myös, kokeeko vastaaja, että esihenkilö tukee työilmapiiriä sekä positiivista yhteishenkeä ja onko vastaaja tyytyväinen työn ja vapaa-aikansa tasapainoon. Kyselyllä haluttiin selvittää myös, puuttuuko vastaajan esihenkilö tehokkaasti työpaikan epäkohtiin, sekä edistääkö ja tukeeko vastaajan työpaikka monimuotoisuutta, kuten sukupuolten tasa-arvoa, eri ikäryhmiä, etnisiä taustoja, seksuaalisia suuntautumisia, vammaisia henkilöitä, eri kulttuureja, uskontoja ja sosioekonomisia taustoja.

#### **4.5 Tutkimussuunnitelma ja toteutus**

Tutkimussuunnitelmana oli valmistaa kyselytutkimus, jonka avulla saataisiin vastaus siihen, millä tavoilla johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Aihetta olisi voinut tutkia sekä kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, että kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä olisi saatu tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta, mutta silloin tutkittava joukko olisi ollut pienempi. Tässä

opinnäytetyössä aihetta päädyttiin tutkimaan kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jotta saataisiin mahdollisimman suuri vastaajajoukko, sekä yleistettävämpää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Suunnitelmana oli toteuttaa kyselytutkimus, joka lähetettiin sosiaalisen median kautta vastaajille. Tarkoituksena oli jakaa kyselyn linkki ensimmäisen kerran 11.12.2024 Instagramissa ja WhatsAppissa, sekä vielä uudestaan 20.12.2024. Kysely haluttiin jakaa uudelleen, jotta se tavoittaisi mahdollisimman suuren vastaajajoukon, jos jollain oli mennyt ensimmäisellä kerralla kysely ohi.

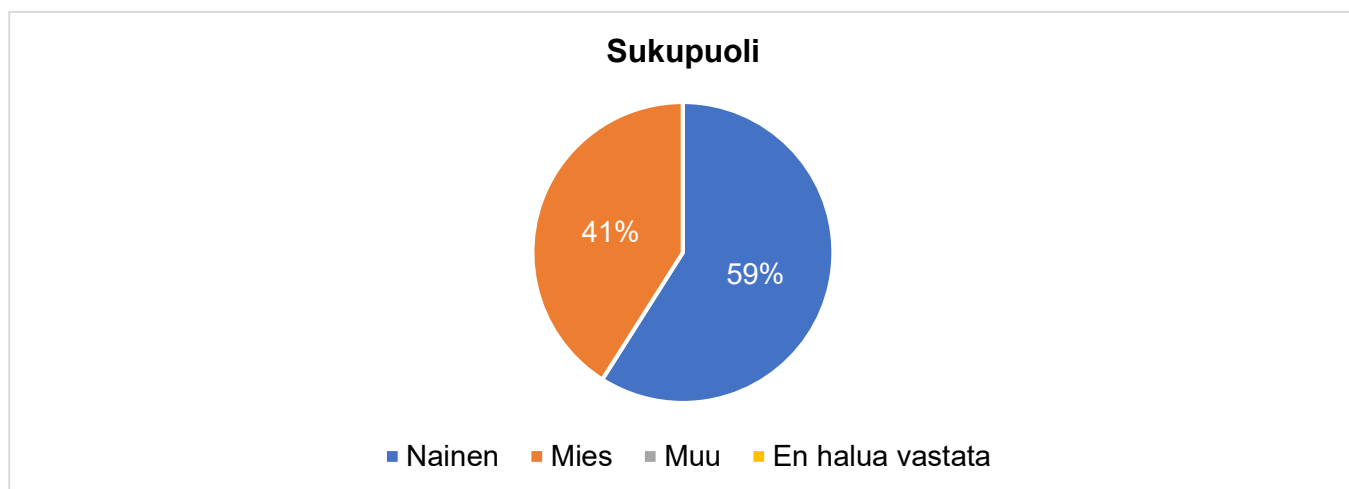
Kyselytutkimuksen tuloksia oli tarkoitus analysoida sekä Webropol-ohjelman avulla, sekä viemällä tulokset Exceliin ja muodostamalla tuloksista havainnollistavia kuvia ja kaavioita.

## 5 Tulosten esittely

Tässä luvussa syvennytään tutkimaan ja analysoimaan kyselytutkimuksen tuloksia ja vertailemaan saatuja vastauksia suhteessa tietoperustaan.

### 5.1 Taustatietoja koskevia kysymyksiä

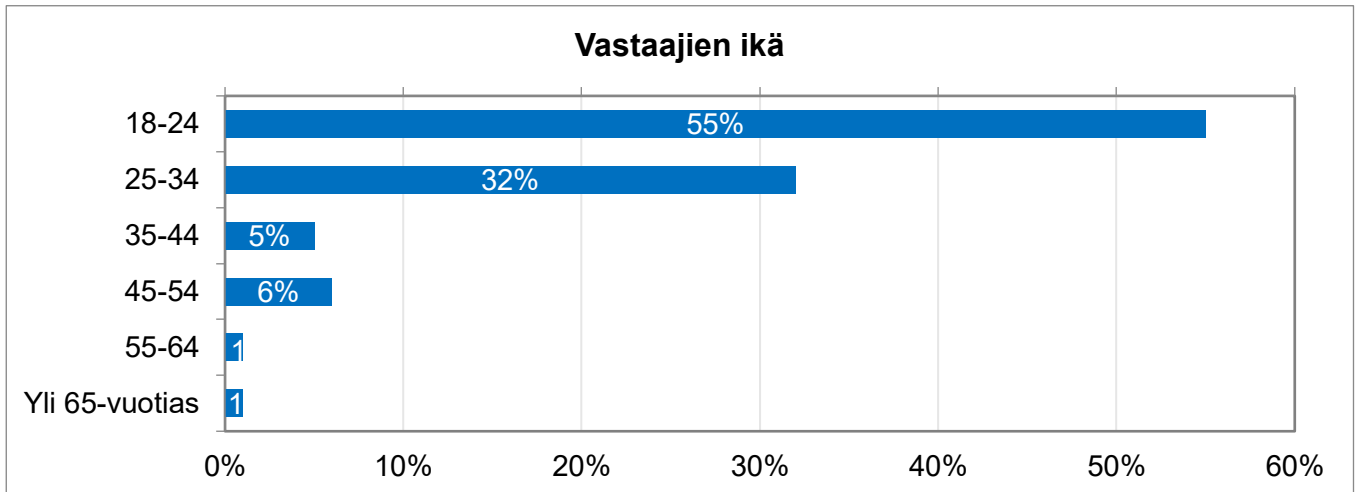
Kyselyyn vastasi yhteensä 128 henkilöä. Tavoitemäärä oli 100 vastaajaa, joten tavoite saavutettiin ja ylitettiin reilusti. Kyselyn ensimmäisessä osiossa oli vastaajien taustatietoja koskevia kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys koski vastaajien sukupuolta (kuva 4).



Kuva 4. Vastaajien sukupuoli

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 59% oli naisia ja 41% miehiä. Kukaan vastaajista ei valinnut "Muu" tai "En halua vastata" vaihtoehtoja. Miesten ja naisten osuus vastaajista oli yllättävän tasalukuiset.

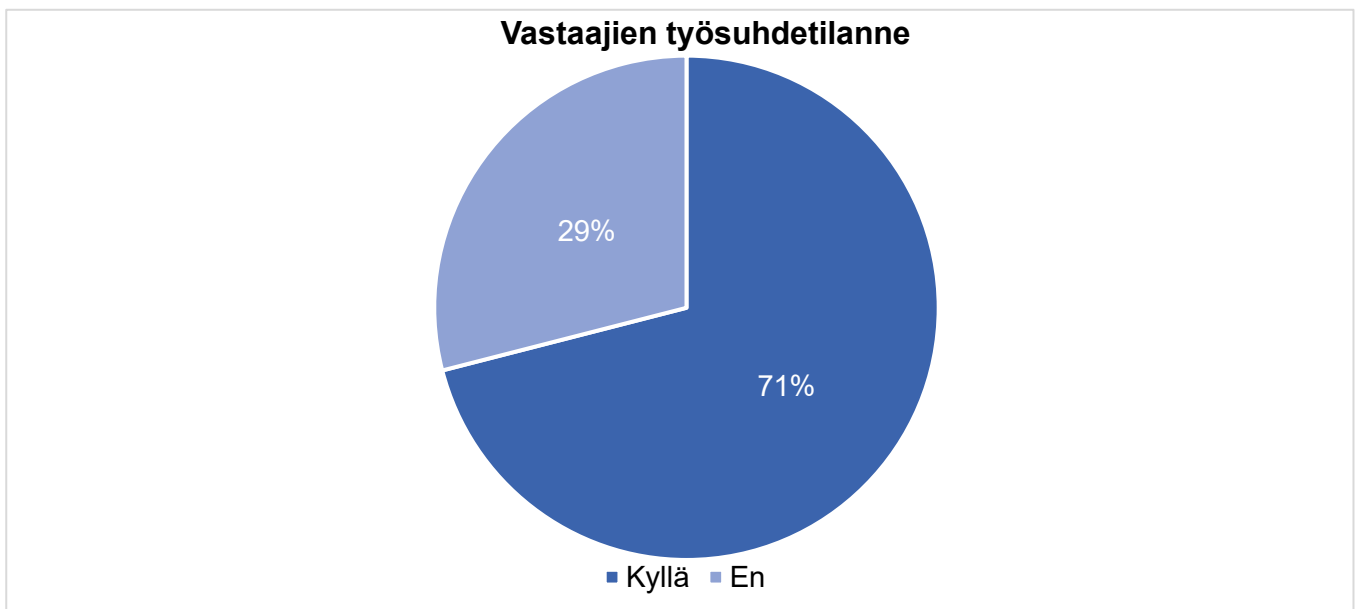
Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin vastaajien ikää (kuva 5).



Kuva 5. Vastaajien ikä

Eniten vastaajia oli ikäluokasta 18–24-vuotiaat, joita oli 55 prosenttia. 32 prosenttia vastaajista oli 25–34-vuotiaita, kuusi prosenttia oli 45–54-vuotiaita, viisi prosenttia oli 35–44-vuotiaita ja yksi prosentti vastaajista oli 55–64-vuotiaita ja yli 65-vuotiaita.

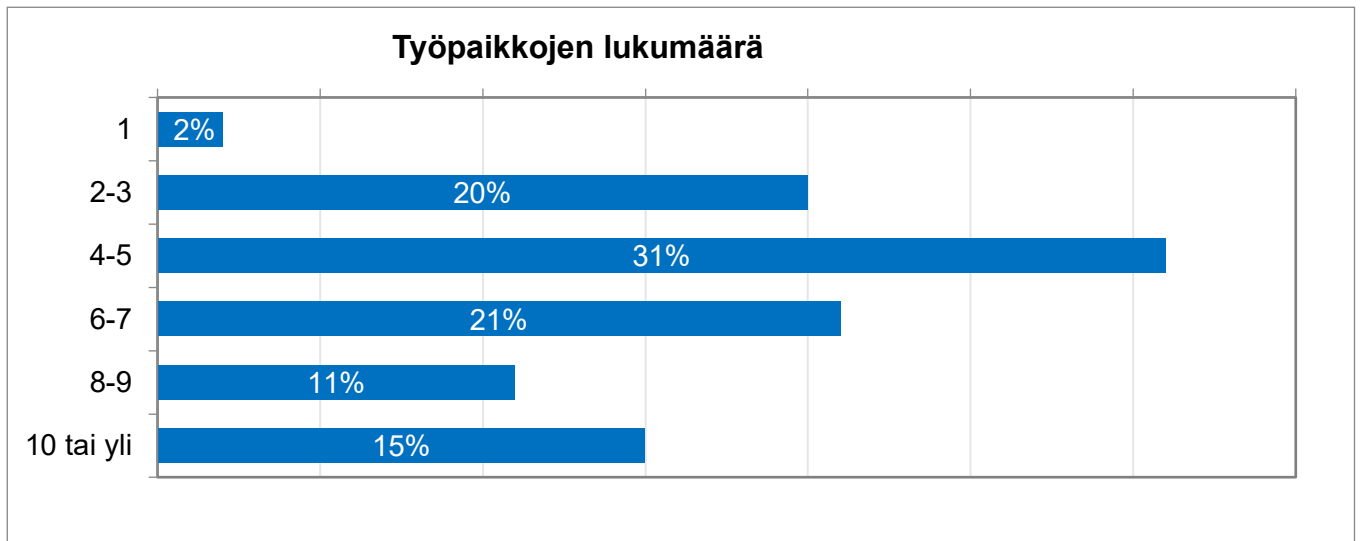
Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää, oliko vastaaja vastaamishetkellä työsuhhteessa vai ei (kuva 6).



Kuva 6. Vastaajien työsuhdetilanne

Vastaajista 71 prosenttia oli työsuhhteessa vastaamishetkellä. 29 prosenttia ei taas ollut työsuhhteessa kyselyyn vastaamishetkellä.

Seuraava kysymys koski vastaajien työpaikkojen lukumäärää, jotta saataisiin arvio siitä, miten paljon kyselyyn vastanneilla henkilöillä on kertynyt työkokemusta (kuva 7).



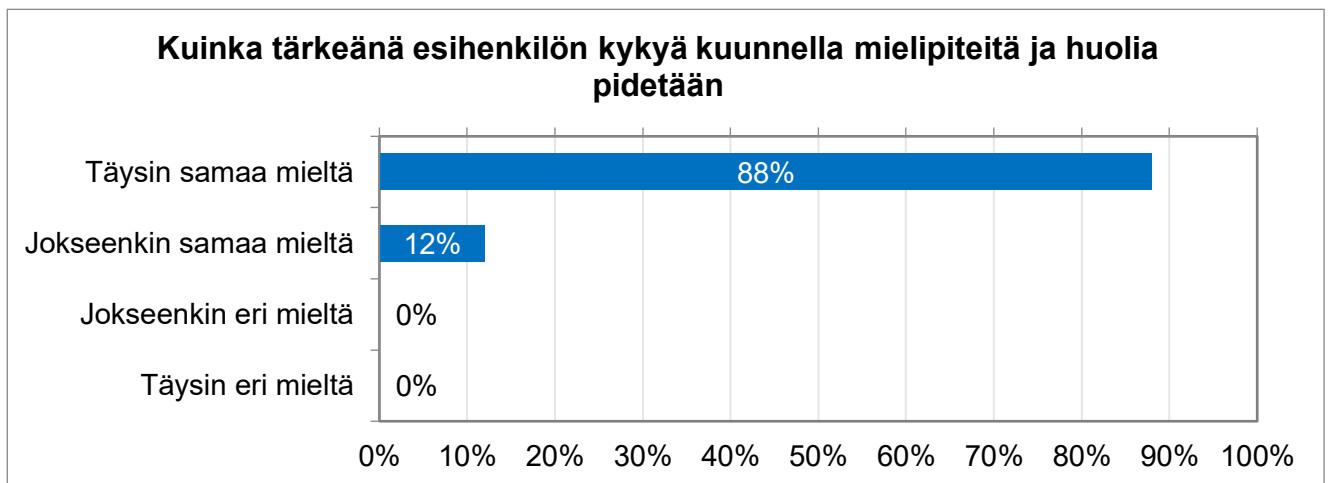
Kuva 7. Työpaikkojen lukumäärä

Kyselyyn vastanneista 31 prosenttia on työskennellyt 4–5 työpaikassa, 21 prosenttia on työskennellyt 6–7 työpaikassa, 20 prosenttia on työskennellyt 2–3 työpaikassa, 15 prosenttia on työskennellyt 10 tai yli työpaikassa, 11 prosenttia on työskennellyt 8–9 työpaikassa ja kaksi prosenttia on työskennellyt vain yhdessä työpaikassa. Lähes 80 prosentilla vastaajista on työkokemusta vähintään neljästä työpaikasta, jolloin voidaan päätellä, että vastaajilla on kertynyt runsaasti kokemusta liittyen työhyvinvointiin sekä johtamiseen.

## 5.2 Johtamista ja työhyvinvointia koskevia kysymyksiä

Seuraavaksi kysyttiin johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Osio aloitettiin kysymyksellä koskien sitä, pitääkö vastaajat tärkeänä esihenkilön kykyä kuunnella mielipiteitä ja

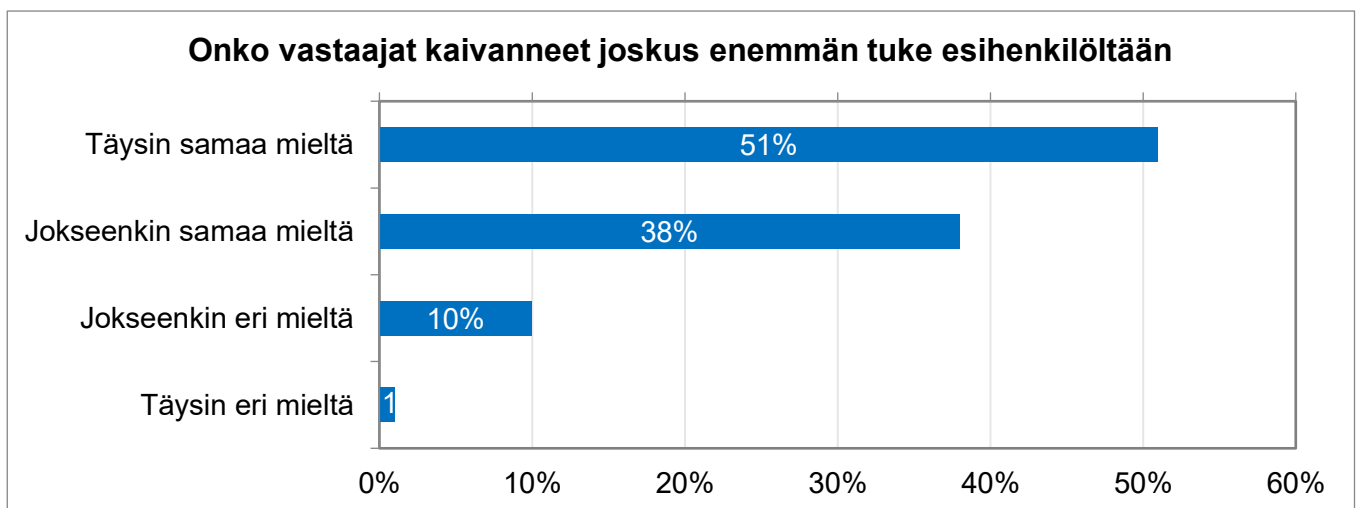
huolia (kuva 8).



Kuva 8. Kuinka tärkeänä vastaajat pitävät esihenkilön kykyä kuunnella mielipiteitä ja huolia.

Vastaus kysymykseen oli hyvin selkeä. Vastaajista 88 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 12 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Vaihtoehdot ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” ei saaneet yhtäkään ääntä. Voidaan siis heti päätellä, että vastaajat haluavat tulla kuulluksi oman esihenkilön toimesta.

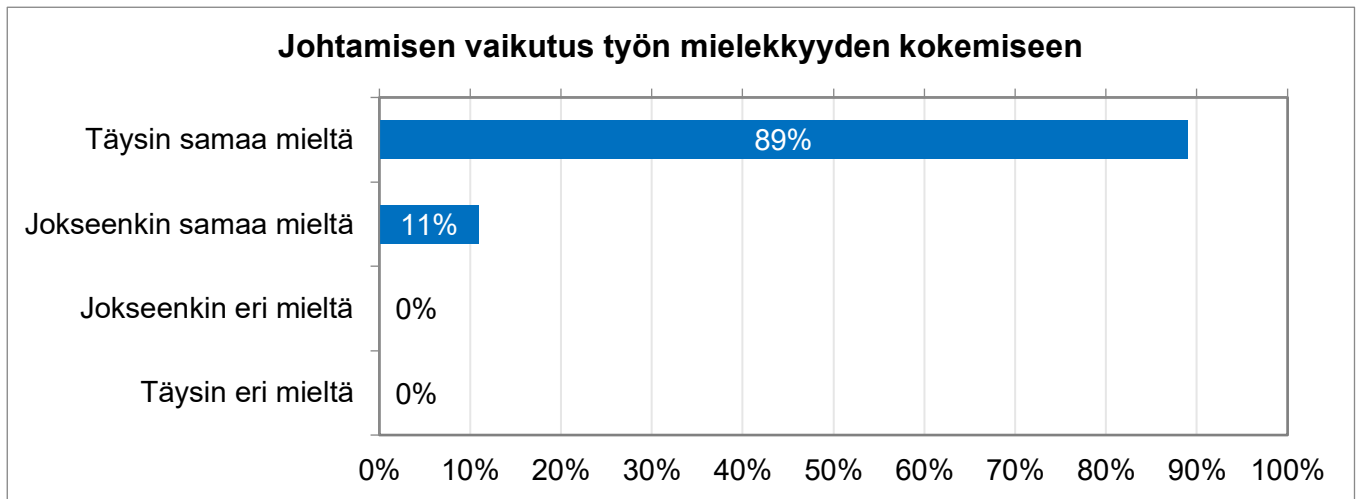
Seuraavaksi kysyttiin, onko vastaaja kaivannut joskus enemmän tukea esihenkilöltään (kuva 9).



Kuva 9. Onko vastaajat kaivanneet joskus enemmän tukea esihenkilöltään

Vastaajista 51 prosenttia on kaivannut joskus enemmän tukea esihenkilöltään, 38 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, kymmenen prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja ainoastaan yksi prosentti oli täysin eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilön rooli on valtava, ja valtaosa vastaajista on joskus kaivannut enemmän tukea esihenkilöltään.

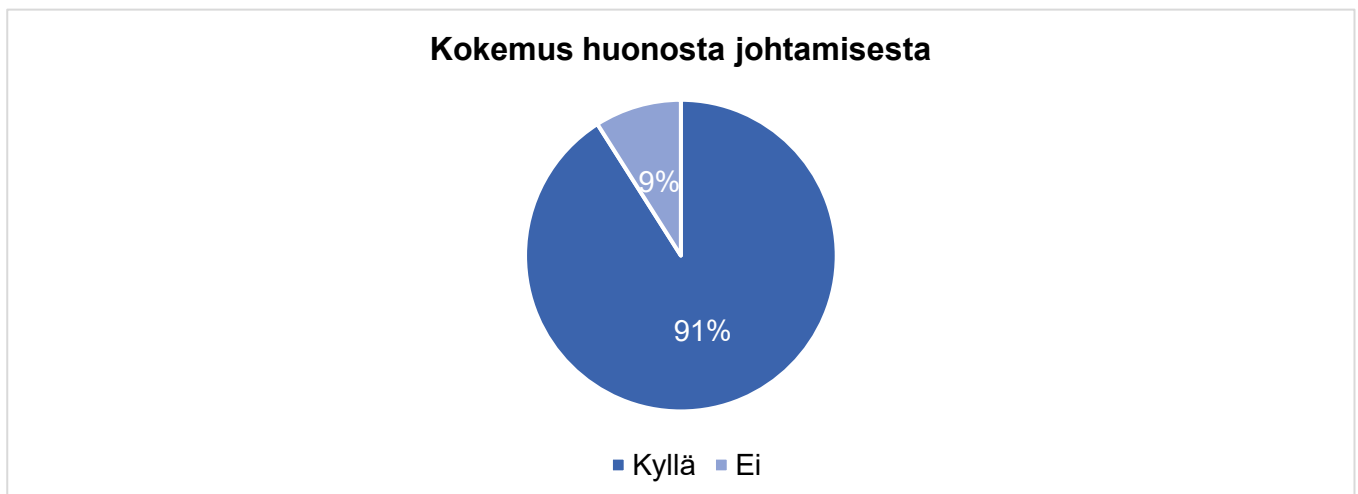
Seuraavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, onko vastaajien mielestä johtamisella vaikutusta kokemukseen työn mielekkyydestä (kuva 10).



Kuva 10. Johtamisen vaikutus työn mielekkyyden kokemiseen

Vastaajista 89 prosenttia koki, että johtaminen vaikuttaa työn mielekkyyteen, 11 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Vaihtoehtoihin ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” ei tullut yhtäkään ääntä. Tuloksien perusteella voidaan siis päätellä, että johtaminen vaikuttaa työn mielekkyyteen.

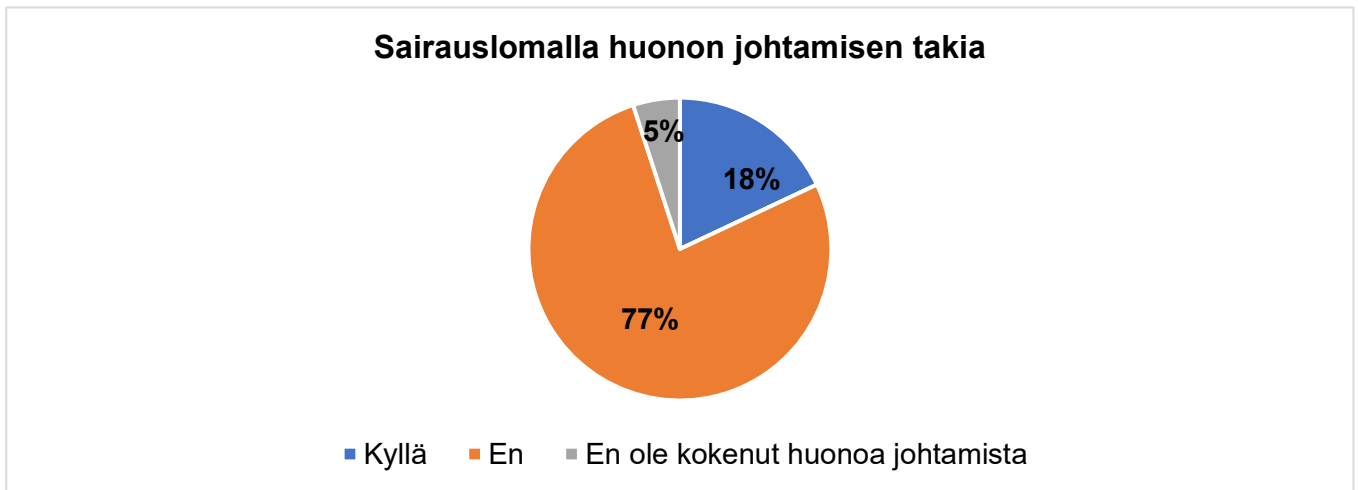
Seuraavan kysymyksen avulla selvitettiin, onko vastaajilla kokemusta huonosta johtamisesta (kuva 11).



Kuva 11. Kokemus huonosta johtamisesta

Vastausten perusteella 91 prosenttia vastaajista on kokenut huonoa johtamista ja yhdeksän prosenttia ei ole. Tämä tarkoittaa sitä, että valtaosalla vastaajista on kokemusta huonosta johtamisesta.

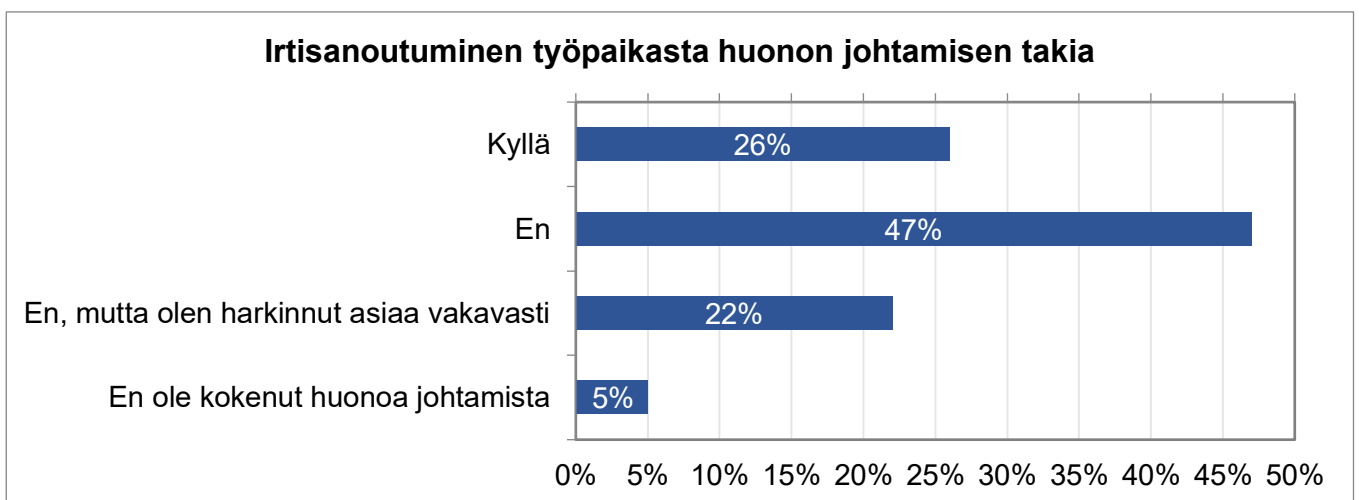
Seuraava kysymys koski sitä, että onko vastaajat olleet koskaan sairauslomalla huonon johtamisen takia (kuva 12).



Kuva 12. Sairauslomalla huonon johtamisen takia

Vastaajista 77 prosenttia ei ole ollut koskaan sairauslomalla huonon johtamisen takia, mutta 18 prosenttia on ollut. Viisi prosenttia vastanneista ei ole koskaan kokenut huonoa johtamista.

Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko vastaajat irtisanoutuneet koskaan työpaikasta huonon johtamisen takia (kuva 13).

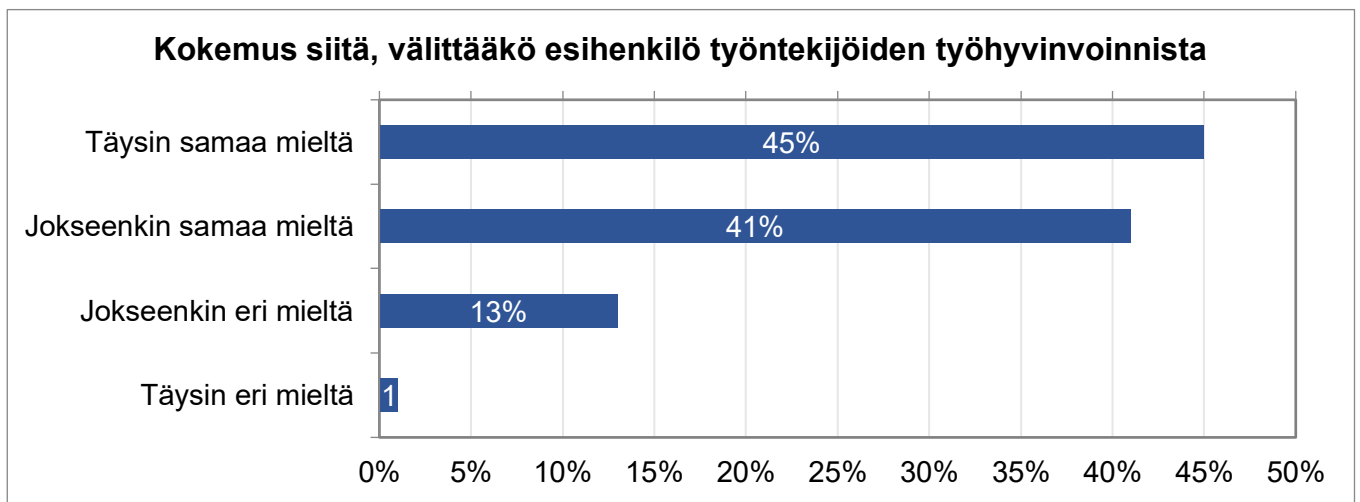


Kuva 13. Irtisanoutuminen työpaikasta huonon johtamisen takia

Vastaajista 47 prosenttia ei ole irtisanoutunut työpaikasta huonon johtamisen takia, mutta 26 prosenttia on irtisanoutunut. 22 prosenttia vastaajista on harkinnut asiaa vakavasti, mutta eivät ole irtisanoutuneet. Viisi prosenttia vastaajista ei ole kokenut huonoa johtamista. Yhteensä siis 48 prosenttia vastaajista on joko irtisanoutunut huonon johtamisen takia tai harkinnut asiaa vakavasti.

### 5.3 Nykyinen/viimeisin työpaikka

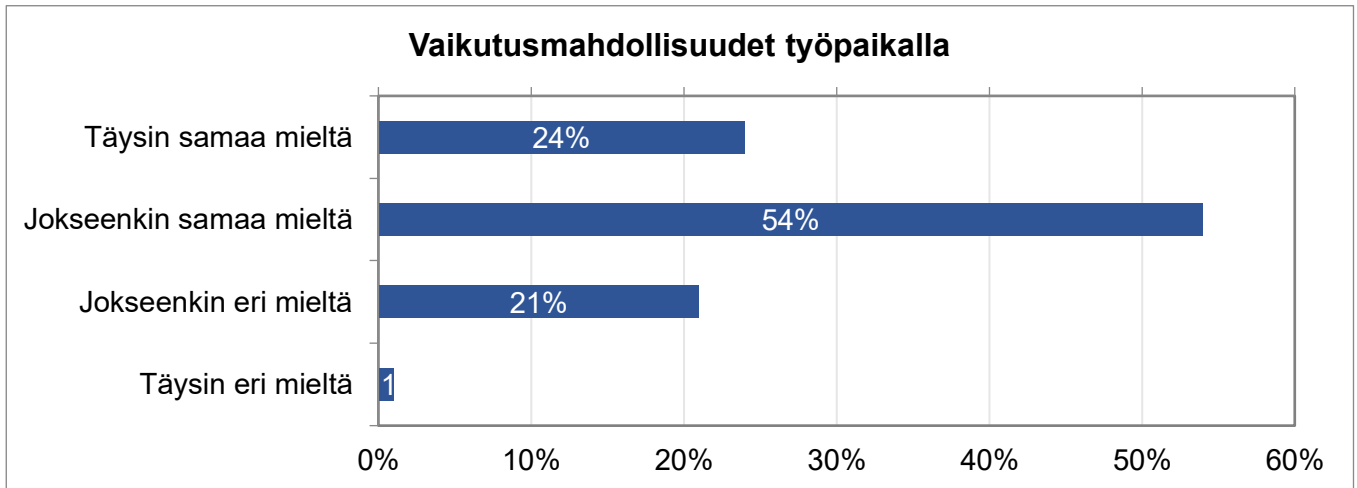
Tässä alaluvussa syvennytään tarkastelemaan vastaajien nykyistä/viimeisintä työpaikkaa koskevia kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys koski sitä, kokeeko vastaaja, että esihenkilö välittää työntekijöiden työhyvinvoinnista (kuva 14).



Kuva 14. Kokemus siitä, välittääkö esihenkilö työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Vastaajista 45 prosenttia oli sitä mieltä, että esihenkilö välittää työntekijöiden työhyvinvoinnista. 41 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, 13 prosenttia jokseenkin eri mieltä ja yksi prosentti oli täysin eri mieltä. Suurin osa vastauksista jakautui ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” vaihtoehtojen kesken, mutta kuitenkin 14 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Näin ollen voidaan havaita, että suurin osa vastaajista kokee esihenkilön välittävän työntekijöistään, mutta ei kuitenkaan kaikki. Näin ollen asiassa olisi parantamisen varaa, jotta työhyvinvointia saataisiin lisättyä.

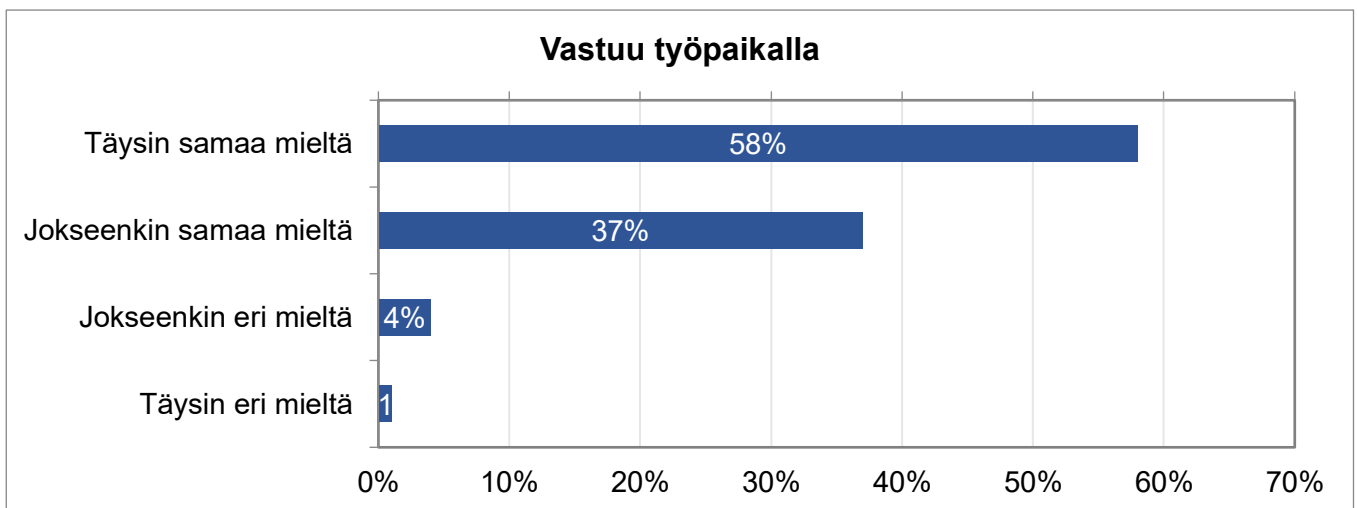
Seuraavaksi selvitettiin kokeeko vastaajat, että heillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työpaikalla (kuva 15).



Kuva 15. Vaikutusmahdollisuudet työpaikalla.

Vastaajista 54 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työpaikallaan, 24 prosenttia oli täysin samaa mieltä, 21 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja yksi prosentti oli täysin eri mieltä. Suurin osa vastaajista siis kokee, että heillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työpaikalla, mutta kuitenkin 22 prosenttia vastaajista ei ole täysin tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiin työpaikallaan.

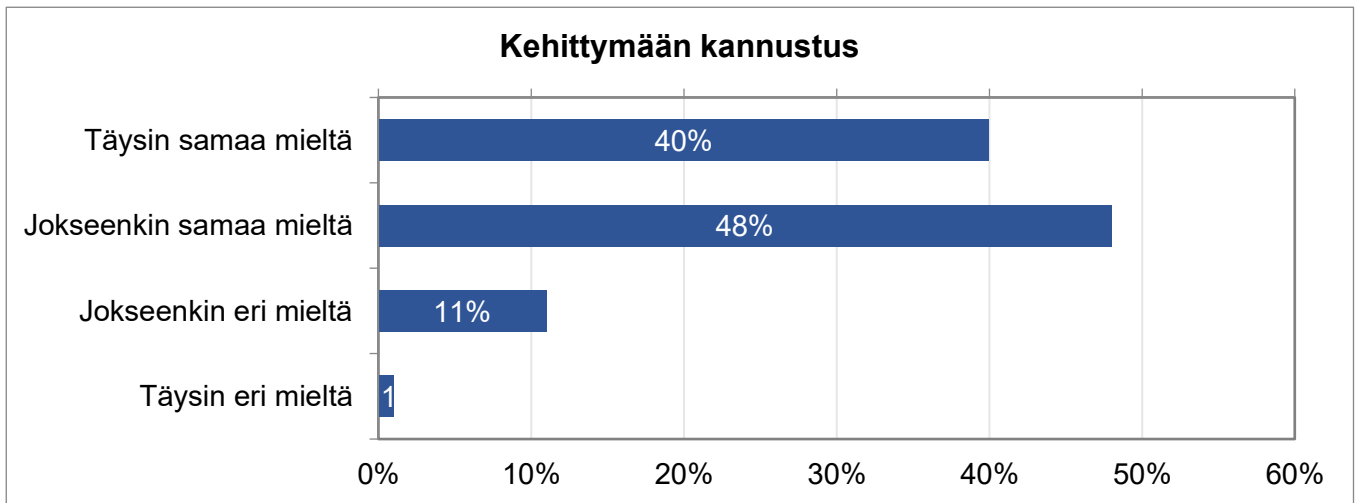
Seuraava kysymys koski sitä, kokeeko vastaajat saavansa tarpeeksi vastuuta työssään (kuva 16).



Kuva 16. Vastuu työpaikalla

Vastaajista 58 prosenttia kokee saavansa tarpeeksi vastuuta työssään, 37 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä, neljä prosenttia on jokseenkin eri mieltä ja yksi prosentti on täysin eri mieltä. Suurin osa vastaajista kokee saavansa riittävästi tai melko riittävästi vastuuta työpaikallaan.

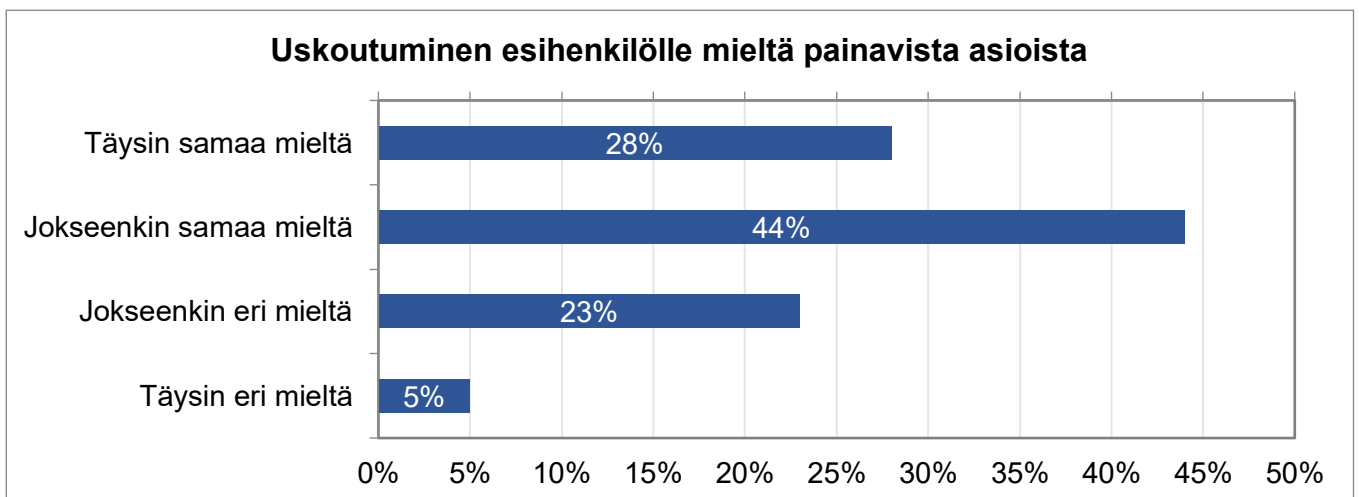
Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kannustaako esihenkilö vastaajia kehittymään työssään (kuva 17).



Kuva 17. Kehittymään kannustus

Vastaajista 48 prosenttia vastasi kysymykseen ”jokseenkin samaa mieltä”, 40 prosenttia vastasi ”täysin samaa mieltä”, 11 prosenttia vastasi ”jokseenkin eri mieltä” ja yksi prosentti vastasi ”täysin eri mieltä”. Suurin osa vastaajista oli siis täysin samaa mieltä, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa kehittymään työssä.

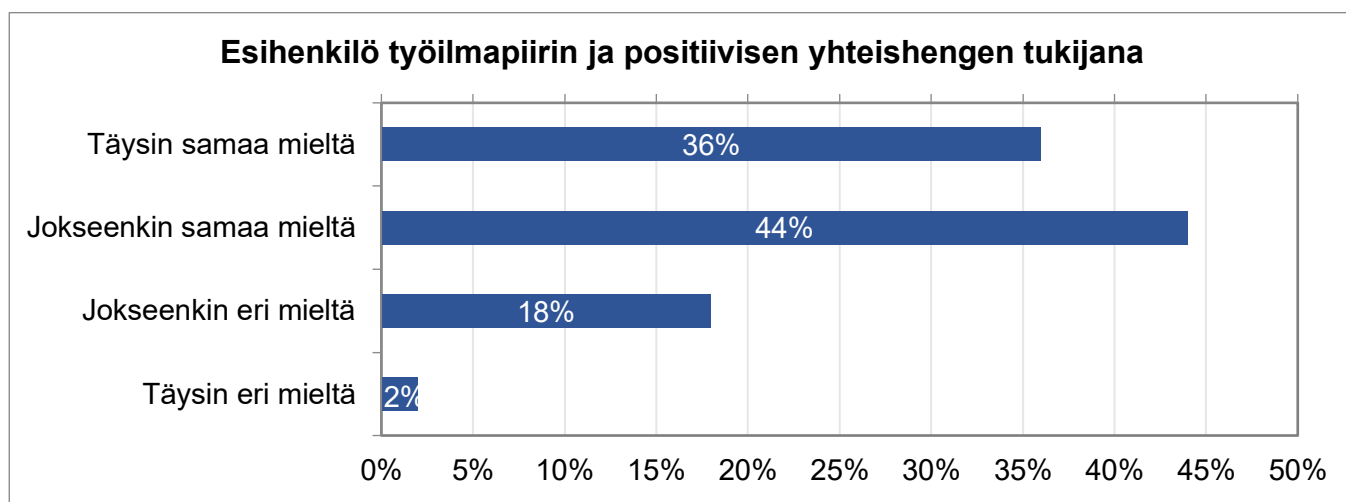
Seuraava kysymys koski sitä, että kokeeko vastaajat, että he voivat uskoutua esihenkilölleen mieltä painavista asioista (kuva 18).



Kuva 18. Uskoutuminen esihenkilölle mieltä painavista asioista

Vastaajista 44 prosenttia vastasi ”jokseenkin samaa mieltä”, 28 prosenttia vastasi ”täysin samaa mieltä”, 23 prosenttia vastasi ”jokseenkin eri mieltä” ja viisi prosenttia vastasi ”täysin eri mieltä”. Vaikka suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että voi uskoutua esihenkilölleen mieltä painavista asioista, niin lähes kolmasosa vastaajista kokee, että eivät voi täysin uskoutua esihenkilölleen mieltä painavista asioista.

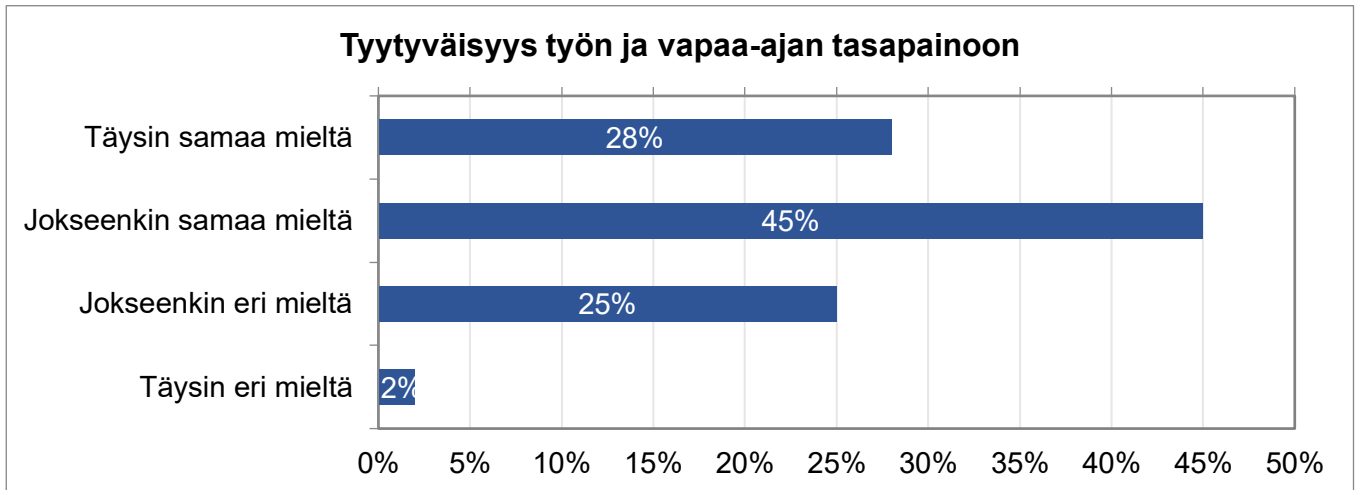
Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kokeeko vastaajat, että esihenkilö tukee työilmapiiriä ja positiivista yhteishenkeä (kuva 19).



Kuva 19. Esihenkilö työilmapiirin ja positiivisen yhteishengen tukijana

Vastaajista 44 prosenttia vastasi kysymykseen ”jokseenkin samaa mieltä”, 36 prosenttia vastasi ”täysin samaa mieltä”, 18 prosenttia vastasi ”jokseenkin eri mieltä” ja kaksi prosenttia vastasi ”täysin eri mieltä”. Ainoastaan siis 36 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö tukee ja kannustaa työilmapiiriä ja positiivista yhteishenkeä. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat kokevat, että esihenkilöt voisi tehdä enemmän töitä työilmapiirin ja yhteishengen eteen.

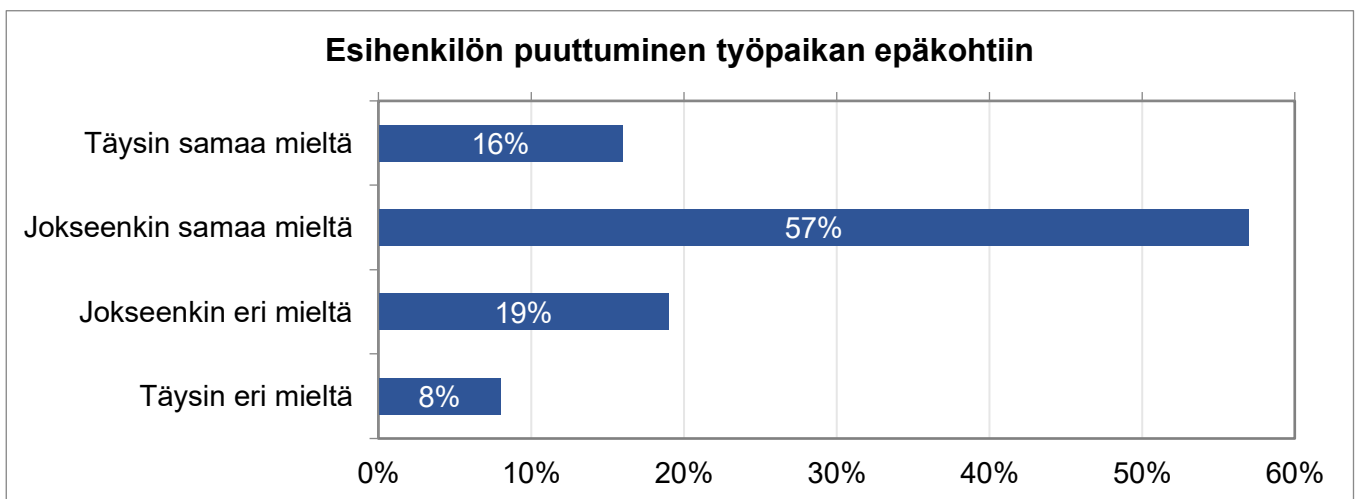
Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja tyytyväinen työn ja vapaa-ajan tasapainoon (kuva 20).



Kuva 20. Tyytyväisyys työn ja vapaa-ajan tasapainoon

Vastaajista 45 prosenttia vastasi ”jokseenkin samaa mieltä”, 28 prosenttia vastasi ”täysin samaa mieltä”, 25 prosenttia vastasi ”jokseenkin eri mieltä” ja kaksi prosenttia vastasi ”täysin eri mieltä”. Tästä voidaan siis havaita, että 73 prosenttia oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä ja loput 27 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.

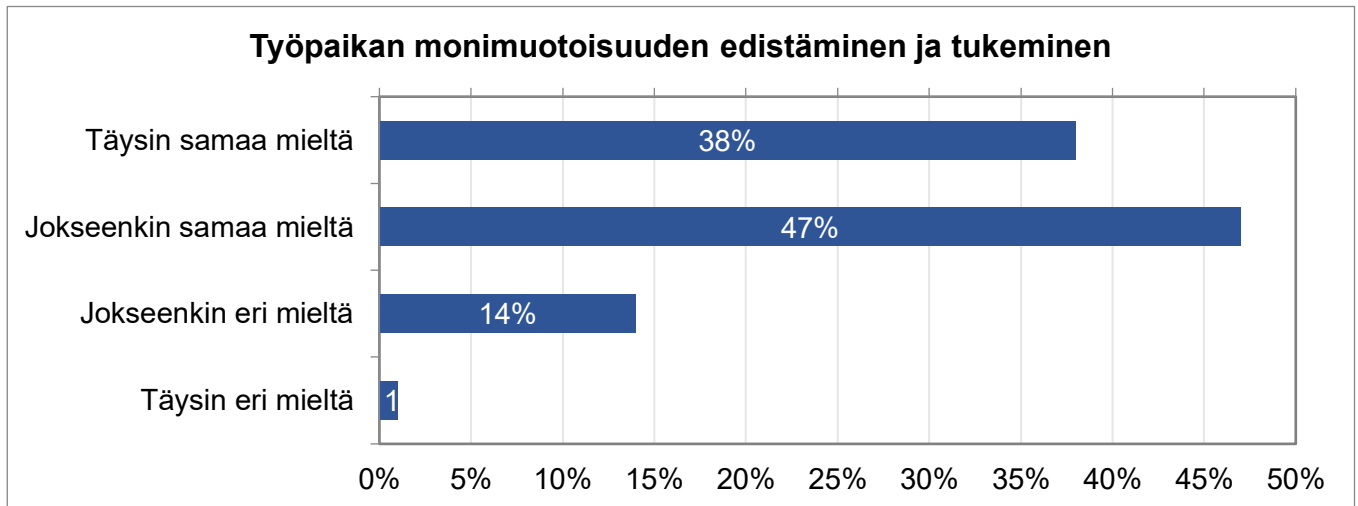
Seuraavan kysymyksen avulla selvitettiin, kokeeko vastaajat, että esihenkilö puuttuu tehokkaasti työpaikan epäkohtiin (kuva 21).



Kuva 21. Esihenkilön puuttuminen työpaikan epäkohtiin

Vastaajista 57 prosenttia vastasi kysymykseen ”jokseenkin samaa mieltä”, 19 prosenttia vastasi ”jokseenkin eri mieltä”, 16 prosenttia vastasi täysin samaa mieltä ja kahdeksan prosenttia vastasi ”täysin eri mieltä”. Näiden tuloksien perusteella voidaan havaita, että esihenkilöiden puuttumisessa työpaikan epäkohtiin on havaittu puutteita ja kehittämisenvaraa löytyy.

Seuraavalla kysymyksellä selvitettiin kokeeko vastaajat, että heidän työpaikka edistää ja tukee työpaikka monimuotoisuutta, kuten sukupuolten tasa-arvoa, eri ikäryhmiä, etnisiä taustoja, seksuaalisia suuntautumisia, vammaisia henkilöitä, eri kulttuureja, uskontoja ja sosioekonomisia taustoja (kuva 22).



Kuva 22. Työpaikan monimuotoisuuden edistäminen ja tukeminen

Vastaajista 47 prosenttia vastasi ”jokseenkin samaa mieltä”, 38 prosenttia vastasi ”täysin samaa mieltä”, 14 prosenttia vastasi ”jokseenkin eri mieltä” ja yksi prosentti vastasi ”täysin eri mieltä”. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee työpaikan tukevan ja edistävän monimuotoisuutta hyvin tai melko hyvin. Kuitenkin 15 prosenttia vastasi ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Vaikka siis monimuotoisuuden tukeminen ja edistäminen näyttäisi tämän kyselyn perusteella olevan kohtuullisen hyvällä tasolla, on asiassa edelleen kuitenkin kehittämisenvaraa.

#### 5.4 Johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä, mikä toimii, mikä ei?

Seuraava kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajat pääsivät kertomaan kolme tärkeintä ominaisuutta hyvässä esihenkilössä. Kysymykseen vastasi 95 henkilöä. Kuusi huomattavasti eniten vastauksia saaneet ominaisuudet olivat luotettava, kuunteleva, tasa-arvoinen/tasapuolinen, hyvät vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot, empatiakyky ja läsnäoleva. Lisäksi vastauksissa nousi esille useita kertoja hyvän johtajan piirteiksi kannustava, rehellinen, avoin, helposti lähestyttävä, reilu, asiantunteva, esimerkillinen, jämäkkä, palautetta antava, palautetta vastaanottava, joustava, epäkohtiin puuttuva, johdonmukainen sekä ystävällinen.

Seuraava kysymys koski sitä, miten huono johtaminen on vaikuttanut vastaajien työhyvinvointiin. Kysymys oli avoin, ja siihen vastasi 86 henkilöä. Kolme eniten esille nousutta vastausta olivat

työmotivaation lasku, stressin lisääntyminen ja työpaikalle tulemisen kokeminen epämiellyttävänä. Myös yleinen työtyytyväisyyden lasku, huonontunut työilmapiiri, ahdistuksen lisääntyminen, kuormituksen kasvu ja jaksamisen lasku nousi useita kertoja esille vastauksissa. Vastauksissa toistui myös työn tason laskeminen, uupumus, työn mielekkyyden häviäminen, työpaikan vaihdon miettiminen tai vaihtaminen sekä epätietoisuuden ja epävarmuuden lisääntyminen. Huonon johtamisen kerrottiin näkyvän myös masennuksena, sairaslomien lisääntymisenä, negatiivisena vaikutuksena vapaa-aikaan, heikentyneinä yöunina, alakulona, riittämättömyytenä, epäonnistumisen pelkäämisestä, katkeruutena, lisääntyneinä konflikteina työpaikalla, sitoutumisen vähenemisenä ja vetäytymisenä työyhteisöstä.

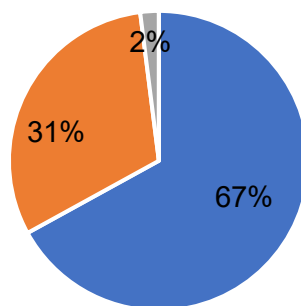
Vastauksista voidaan havaita, että huonolla johtamisella on lukuisia merkittäviä negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, joilla voi olla pitkäkestoisiakin seurauksia työntekijään.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, miten hyvä johtaminen on vaikuttanut työhyvinvointiin. Kysymys oli avoin ja siihen vastauksia kertyi 88. Kolme eniten esille nousutta vastausta olivat motivaation kasvu, jaksamisen lisääntyminen sekä kohonnut työilmapiiri, jossa toisia kunnioitetaan ja kannustetaan. Hyvä johtaminen on vastausten perusteella lisännyt työviihtyvyyttä, auttanut kehittymään, tehnyt töihin tulemisesta mukavampaa, lisännyt työn mielekkyyttä, vähentänyt stressiä, auttanut olemaan helpommin oma itsensä, lisännyt työtehoa sekä työnlaatua ja lisännyt arvostettuna olemisen tunnetta.

Kysymykseen kertyi myös runsaasti muita vastauksia, miten hyvä johtaminen on vaikuttanut vastaajien työhyvinvointiin. Hyvän johtamisen kerrottiin lisäävän sitoutuneisuutta, halua suoriutua paremmin, lisäävän kuulluksi tulemistä ja kasvattavan merkityksellisyyden tunnetta. Vastauksista voidaan päätellä, että hyvällä johtamisella on puolestaan runsaasti positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, joka sitä myöten näkyy koko työyhteisössä sekä työpaikan tuloksellisuudessa.

Viimeisen kysymyksen avulla selvitettiin, kokeeko vastaajat johtamisen olevan merkittävä osa työhyvinvointia (kuva 23). Kysymyksellä haluttiin saada selkeä yhteenveto vastaajien ajatuksista johtamisen tärkeydestä osana työhyvinvointia kyselyn päätteeksi.

### Johtaminen merkittävänä osana työhyvinvointia



■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Kuva 23. Johtaminen merkittävänä osana työhyvinvointia

Vastaajista 67 prosenttia vastasi kysymykseen ”täysin samaa mieltä”, 31 prosenttia vastasi ”jokseenkin samaa mieltä” ja kaksi prosenttia vastasi ”jokseenkin eri mieltä”. Vastausvaihtoehto ”täysin eri mieltä” ei saanut yhtäkään ääntä. Tästä voidaan siis havaita, että suurin osa vastaajista kokee johtamisen olevan merkittävä osa työhyvinvointia ja että esihenkilöiden toiminnalla ja johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa tietoperustaan ja muodostetaan johtopäätökset sekä suoritetaan luotettavuuspohdinta. Lopuksi suoritetaan oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi.

### 6.1 Johtopäätökset

Kyselytutkimukseen vastasi 128 henkilöä, joista 91 prosenttia oli kokenut huonoa johtamista. Tämän jälkeen lähdettiin tutkimaan, miten huonoa johtamista on ilmaantunut ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut vastaajien työhyvinvointiin. Kyselytutkimuksen merkittävänä osana oli myös selvittää, miten puolestaan hyvä johtaminen on vaikuttanut työhyvinvointiin, sekä mitä piirteitä vastaajat arvostavat hyvässä esihenkilössä.

Osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia on työntekijän omakohtainen kokemus työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Hyvinvointi ilmenee työtyytyväisyytenä, flow-tilana sekä työn imun kokemisena. Työpahoinvointi ilmenee työuupumisena, stressinä sekä motivaation puutteena. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä.) Kyselytutkimuksestakin selvisi, että huono johtaminen vaikuttaa motivaation laskuun, stressin lisääntymiseen sekä työuupumiseen. Hyvä johtaminen taas vastausten perusteella lisää työtyytyväisyyttä, työtehoja sekä työn mielekkyyttä. Työn mielekkyys on keskeinen osa työhyvinvoinnin johtamista, ja sen puuttuessa tulisi työtä kehittää (Juuti & Vuorela 2015, 157–160). Myös kyselytutkimuksen perusteella 89% vastaajista oli sitä mieltä, että johtaminen vaikuttaa työn mielekkyyteen.

Hyvinvoiva työntekijä on myös motivoituneempi ja sitoutuneempi, joka edistää työyhteisön sujuvuutta ja vaikuttaa työilmapiiriin positiivisella tavalla. Organisaatiotasolla tutkimusten mukaan työhyvinvointi vaikuttaa selvästi etenkin tavoitteiden saavuttamiseen ja tehokkuuteen. Työhyvinvointi näkyy organisaatiossa myös pienentyneenä vaihtuvuutena ja sairauspoissaoloina (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä.) Kyselytutkimuksesta saatujen vastauksien perusteella hyvä johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin aiemmin mainittujen lisäksi sitoutuneisuutena. Kyselytutkimus paljastaa myös, että 26 prosenttia vastaajista on irtisanoutunut huonon johtamisen vuoksi ja 22 prosenttia on harkinnut asiaa vakavasti. Tämä vahvistaa johtamisen merkitystä vaihtuvuuden suhteen.

Kyselytutkimuksen perusteella esihenkilön kykyä kuunnella pidetään tärkeänä. Kuunteleva ja läsnäoleva esihenkilö toistui myös avoimen kysymyksen vastauksissa, jossa kysyttiin kolme tärkeintä piirrettä hyvässä esihenkilössä. Omien henkilökohtaisten haasteiden ja ongelmien jakaminen voi olla vaikeaa, joten psykologisen turvallisuuden toteutuminen on erityisen tärkeää,

jotta työntekijät uskaltaisivat ottaa esille vaikeita asioita ja niihin päästäisiin puuttumaan aikaisessa vaiheessa (Great Place To Work 2023). Kyselytutkimuksessa kysyttiin, kokeeko vastaajat voivansa uskoutua esihenkilölleen ja vastaukset osoittavat, että 23 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja viisi prosenttia oli täysin eri mieltä siitä. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilöillä on parannettavaa sen suhteen, että työntekijät kokisivat olonsa turvalliseksi ja voisivat uskoutua heille tarpeen tullen.

Liian monissa työpaikoissa on tilanne, jossa työntekijät eivät ole halukkaita puhumaan esihenkilölleen ongelmista ja näin ollen ongelmat vain syventyvät. Siksi esihenkilön onkin hyvä jo perehdyttämävaiheessa nostaa mielenterveyden ongelmat sekä hyvinvointi esille ja kertoa millaista tukea näihin on saatavilla työpaikan kautta. Työpaikalla pitäisi lisätä jatkuvasti tietoa mielenterveydestä ja hyvinvoinnista, esimerkiksi henkilöstön intranet-sivuilla ja uutiskirjeissä. Esihenkilön on hyvä keskustella jatkuvasti työntekijöiden kanssa siitä, miten he kokevat pärjäävänsä työtehtävissään ja selvittää, miten työntekijät voivat ja kokevatko he stressiä. (Hasson & Butler 2020, 41.) Tutkimuksesta selvisikin, että yli puolet vastaajista on kaivannut joskus enemmän tukea esihenkilöltään, joka vahvistaa sitä, että tuki ja mahdollisuus avautua omalle esihenkilölle ovat tärkeitä ja niihin tulisi panostaa työsuhteen alusta alkaen.

Hyvällä johtamisella on positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin sekä luovuuden innoittamiseen. Hyvällä esihenkilöllä on taitoa edistää avointa kommunikointia työyhteisössä, joka ilmenee konfliktien ennaltaehkäisyä sekä epäkohtien ratkaisemisena tehokkaasti. Nämä vaikuttavat suoraan organisaation tulokseen sekä työntekijöiden lisääntyneeseen sitoutuneisuuteen. (Janne 25.1.2024.) Kyselyssä kysyttiin, kokeeko vastaajat, että esihenkilö puuttuu epäkohtiin työpaikalla. Ainoastaan 16 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä. Kuten on todettu, esihenkilöllä on suuri vaikutus työpaikalla, ja tämän asian suhteen tulisikin tapahtua muutosta useassa työpaikassa.

Johtamistyyli jossa työntekijöihin ei luoteta ja heille ei anneta vastuuta ja vapauksia, heikentää työhyvinvointia, kun taas työntekijäkeskeinen johtamistyyli, jossa työntekijöille annetaan vastuuta, vapauksia ja vaikutusmahdollisuuksia, tukee työhyvinvointia lisäten samalla organisaation toimintakykyä. (Virolainen 2012, 105–107.) Kyselytutkimus osoitti, että vastaajista suurin osa koki saavansa tarpeeksi vastuuta työssään ja heitä kannustettiin kehittymään. Tässä suhteessa kyselyn perusteella voidaan olla siis tyytyväisiä.

## **6.2 Luotettavuuspohdinta**

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa on hyvä syventyä kahteen käsitteeseen, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti kuvastaa sitä, miten valittu mittausmenetelmä mittaa tutkittavan aiheen ominaisuuksia (Tilastokeskus). Valitun mittarin käyttäminen vaatii oikean

kohteen, sekä mittarin oikeanlaisen käytön. Väärään aikaan tehty mittaus, ihmisten henkilökiemiat tai epäonnistunut otanta voivat aiheuttaa epäpätevyyttä mittarin käytössä. (Tietoarkisto.)

Reliabiliteetti taas kuvastaa sitä, miten luotettava ja toistettava tutkimuksessa käytetty mittari on tutkittavan ilmiön kannalta (Tilastokeskus). Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osatekijään, stabiliteettiin ja konsistenssiin. Stabiliteetti kuvastaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Silloin kun mittari on epästabiili, voi vastauksissa näkyä vastaajien mieliala ja muut satunnaisvirheet. Mittarin pysyvyyttä voidaan tutkia niin, että tarkastellaan peräkkäisesti tehtyjä mittauksia, kuitenkin niin, että mittausten aikaväli ei ole liian pitkä, eikä lyhyt. Tärkeintä olisi osata optimoida mittausten välinen aika, jotta vastaajat olisivat unohtaneet aiemmat vastauksensa, mutta kuitenkin niin, ettei vastaajilla ole kerennyt tapahtua muutoksia mitattavan asian suhteen. Mittarin konsistenssi eli yhtenäisyys kuvastaa sitä, että mittauksen väittämät voidaan jakaa kahteen osaan ja molemmat väittämäjoukot mittaavat edelleen samaa asiaa. (Tietoarkisto.)

Kyselytutkimuksen kysymykset ovat nostettu tietoperustasta, jotta tutkimukseen saatiin oleellisia kysymyksiä tutkittavan aiheen kannalta. Kyselytutkimuksen kysymykset oli kirjoitettu niin, että jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymyksen. Kyselyssä oli myös kolme avointa kysymystä, joissa vastaajat pääsivät kirjoittamaan omin sanoin kokemuksiaan ja mielipiteitään. Määrällisenä suoritettu tutkimus varmisti sen, että aiheesta saadaan tietoa suurelta joukolta. Tavoitemäärä vastauksia oli 100 ja lopulta vastauksia tuli 128. Näin ollen otosta voidaan pitää riittävän laajana aiheen tutkimiseen. Kyselytutkimus testautettiin myös ulkopuolisella ennen kyselyn lähettämistä koko vastaajajoukolle. Testauksen myötä osan kysymyksen muotoilua muokattiin hieman ja turhia täytesanoja poistettiin. Testin lopputuloksena oli hyvin hiottu kysely, joka oli valmiina lähtemään vastaajajoukolle.

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin täysin anonymisti sekä eettisesti. Kyselyn alussa vastaajille ilmoitettiin kyselyn olevan täysin anonymi, eikä vastaajia ollut mahdollista tunnistaa tutkimuksen missään vaiheessa. Anonymi vastaaminen lisää vastaajien totuudenmukaisuutta vastata kysymyksiin, sillä he tietävät, että voivat kirjoittaa rehellisen mielipiteensä asioista, ilman että kukaan tunnistaa heitä. Kyselystä saadut vastaukset ovat täysin alkuperäisiä, eikä niitä ole muokattu mitenkään tutkimuksen missään vaiheessa. Kyselytutkimukseen saadut vastaukset myös tuhotaan välittömästi, kun opinnäytetyö valmistuu. Näiden perusteella tutkimusta voidaan pitää sekä luotettavana kuin eettisenäkin.

Aihetta voisi tutkia lisää syventymällä tarkemmin ihmisten kokemuksiin johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Yksi lähestymistapa voisi esimerkiksi olla tutkia sitä, millaisia konkreettisia asioita esihenkilö voi tehdä lisätäkseen työhyvinvointia tai vastaavasti vähentää sitä.

Olisi arvokasta selvittää, millaisia toimintatapoja ja toimintamalleja esihenkilöt käyttävät suhteessa siihen, miten heidän työntekijänsä voivat. Aihetta voisi tutkia syvemmin keskittymällä yksittäisten ihmisten kokemuksiin ja etsimällä niistä yhdenmukaisuuksia sekä eroavaisuuksia.

Tutkimuksesta syntyneet tulokset ovat arvokkaita sekä työntekijöille, että esihenkilöille.

Työntekijöiden on tärkeää tunnistaa työssään, millaista kohtelua heidän kuuluisi saada ja mitä kaikkea ei tarvitse sietää. Helposti vain totumme huonoon käytökseen, emmekä osaa avata silmiä ajoissa ympärillämme tapahtuville asioille. Esihenkilöt puolestaan voivat pohtia omaa johtamiskäyttäytymistään ja sitä, tukeeko se työntekijöiden työhyvinvointia vai ei.

### **6.3 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi**

Opinnäytetyö ajatuksenakin tuntui opintojen alkuvaiheessa todella vaikealta ja isolta työltä.

Opintojen kuluessa ja koulutöitä tehdessä huomasinkin, että esimerkiksi 20 sivun kirjoittaminen ei olekaan niin työlästä, kuin olin ajatellut. Näin aloin tottua ajatukseen opinnäytetyön tekemisestä ja päätinkin kolmannen vuoden syksyllä aloittaa opinnäytetyön. Opinnäytetyön aiheen olin päättänyt jo kauan ennen opinnäytetyön aloittamista, sillä valitsemani aihe, johtamisen vaikutus työhyvinvointiin oli tuntunut koko ajan omalta aiheeltani. Aihevalintaani vaikutti vahva kiinnostus johtamista ja työhyvinvointia kohtaan, erityisesti työntekijöiden näkökulma. Näin jälkepäin koen, että jos joskus pääsen johtamistehtäviin, olen saanut tästä opinnäytetyöstäni paljon oppeja hyvään johtamiseen.

Ehdottomasti mielenkiintoisinta opinnäytetyön tekemisessä oli kyselytutkimuksen toteuttaminen ja vastauksiin paneutuminen. Valmiin kyselyn lähettäminen vastaajille oli merkittävä ja jopa jännittävä vaihe opinnäytetyön kannalta. Seurasin jännittyneenä vastausten kerääntymistä. Onnekseni sain kyselyyn runsaasti vastauksia, jopa yli tavoitteideni. Tutkimustuloksiin syventyminen oli mielekästä ja valehtelematta paras vaihe koko opinnäytetyön tekemisessä. Oli innostavaa saada teoriaani tukevia vastauksia ja päästä lukemaan ihmisten kokemuksia johtamisesta.

Opinnäytetyötä tehdessä kohtasin myös erilaisia haasteita. Haasteeksi koin muun muassa sen, miten työn tekeminen kannattaisi aikatauluttaa ja miten päästä liikkeelle silloin, kun ajatuksen tuntuvat jämähtäneiltä. Koin haasteena myös työn viimeistelyn ja lopullisen version hyväksymisen sellaisenaan. Opinnäytetyötä kirjoittaessa tuli helposti sellainen olo, että aina voisi kirjoittaa enemmän, muotoilla paremmin ja käyttää enemmän lähteitä. Haasteista selvisin sillä, että tein aluksi karkean aikataulun, jonka mukaan lähdin työtä tekemään. Hyväksyin sen, että aikataulu ja järjestys tulevat muuttumaan työn edetessä. Niinä hetkinä, kun ajatukset olivat jämähtäneet, koitin lähteä kirjoittamaan edes jotain, jotta sain kynnyksen kirjoittamisesta pois. Loppua kohden tuli vain hyväksyä se, että olen tehnyt parhaimpani ja että luultavasti tunne siitä, että olisi voinut tehdä

paremmin, ei tule poistumaan. Näin ollen opin katsomaan työtäni enemmänkin ylpeydellä, kuin että olisin miettinyt mitkä asiat olisivat voineet olla paremmin.

Olin ajoittanut opinnäytetyön tekemisen syksylle 2024, sekä alkukeväälle 2025. Suunnitelmiini tuli kuitenkin yllättäen muutoksia, kun sain työharjoittelupaikan ja näin ollen aika opinnäytetyön kirjoittamiseen väheni keväällä 2025. Opinnäytetyön valmistuminen venyikin syksyllä tehdystä aikataulusta, ja yritin parhaani mukaan olla myös armollinen itseäni kohtaan, sillä täyden työviikon päälle opinnäytetyön kirjoittaminen ei ollut kovin helppoa. Työstin kuitenkin opinnäytetyötäni eteenpäin, vaikka aikataulu venyikin.

Suurin motivaatio työn tekemiseen oli koulusta valmistuminen. Halusin valmistua keväällä ja suorittaa tutkintoni kolmeen vuoteen, joten ajoin myös kirjoittaa opinnäytetyöni, vaikkakin se vaati välillä pitkiä päiviä työharjoittelun ohella. Olin kuitenkin päättänyt saada työn valmiiksi, joten niin myös tein. Motivaationi oli kuitenkin ajoittain myös ulkoista. Opinnäytetyön tekemistä hetki, sen jälkeen pääsen esimerkiksi urheilemaan tai näkemään kavereita. Erityisesti niinä hetkinä, kun sisäinen motivaatio oli laskussa, ulkoisella motivaatiolla sain pidettyä työn valmistumisesta kiinni.

Lopulta opinnäytetyöni valmistui. Olen ylpeä siitä, että sain opinnäytetyön suoritettua työharjoittelun ohessa, ja pääsen valmistumaan suunnitellun mukaisesti, vaikka opinnäytetyön aikataulu venyi. Tärkeintä oli kuitenkin saada tehtyä sellainen opinnäytetyö, johon olen tyytyväinen. Olen tyytyväinen, etten tehnyt työtä huolimattomasti missään vaiheessa, vaikka tiesin aikataulujeni venyvän, vaan jaksoin tehdä työn huolellisesti loppuun asti. Tärkein oppi opinnäytetyöstä on se, miten tärkeää hyvä johtaminen on ja kuinka merkittäviä seurauksia sillä voi olla työntekijöiden hyvinvointiin.

## Lähteet

Abbadia, J. 24.7.2024. Mitä eroa on: Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimus? Mind the Graph Tieteellinen blogi. Blogi. Luettavissa: <https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-kvantitatiivinen-tutkimus/>. Luettu: 11.11.2024.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelna-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.10.2024.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakausikirja, 17, 1, s. 7–20.

Great Place To Work 2023. Työhyvinvointi – HR:n ja johtamisen kulmakivet hyvinvoivaan työyhteisöön. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyohyvinvointi/>. Luettu: 20.11.2024.

Hallituksen esitys Eduskunnalle työterveyshuoltolaiksi sekä laiksi työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa annetun lain 4 ja 11 §:n muuttamisesta. HE 114/2001 vp.

Hasson, G. & Butler, D. 2020. Mental health and wellbeing in the workplace: a practical guide for employers and employees. Wiley-Capstone. Chichester, West Sussex. E-kirja. Luettu: 13.11.2024.

Ilmarinen. Työkyvyn varhaisen tuen malli. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/varhainen-tuki/varhaisen-tuen-malli/>. Luettu: 14.11.2024.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat Oy.

Janne 25.1.2024. Johtaminen – Huono johtaminen vs. hyvä johtaminen. Academy of Brain blogi. Luettavissa: <https://academyofbrain.com/2024/01/25/johtaminen-huono-johtaminen-vs-hyva-johtaminen/>. Luettu: 6.11.2024.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.11.2024.

Kallio, K. 2023. Moderni johtaja: työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.12.2024.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Helsinki.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere University Press. Tampere.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.10.2024.

MIF 2024. Lean-johtaminen vs perinteinen johtaminen. Luettavissa: <https://mif.fi/lean-johtaminen-vs-perinteinen-johtaminen/>. Luettu: 6.11.2024.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. WSOYpro OY. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 1.11.2024.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykkäästi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.11.2024.

Tehy. Varhaisen tuen malli. Luettavissa: <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-aikana/tyosuojelu/varhaisen-tuen-malli>. Luettu: 14.11.2024.

Tilastokeskus. Validiteetti. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 23.4.2025

Tilastokeskus. Reliabiliteetti. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 23.4.2025

Tietoarkisto. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>. Luettu: 23.4.2025

Tjäder, J. 29.08.2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>. Luettu: 6.11.2024.

Topaasia. Valmentava johtaminen – lyhyt oppimäärä. Luettavissa: <https://topaasia.com/valmentava-johtaminen-lyhyt-oppimaara/>. Luettu: 12.11.2024.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 1.11.2024.

TYÖ2030 Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. TYÖ2030-ohjelma on osa hallitusohjelmaa. Luettavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>. Luettu: 1.11.2024.

Työterveyslaitos. Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-hyotya-valmentavasta-johtamisesta-on>. Luettu: 12.11.2024.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu. Elektroninen tietoaineisto. Luettavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi>. Luettu 13.11.2024.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.


Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333

## Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus.



 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Tämä kysely on osoitettu täysi-ikäisille, vähintään yhden työkokemuksen omaaville henkilöille.

Kysely on osa opinnäytetyötäni, joka tutkii johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Kysely on täysin anonymi ja vastauksia käytetään vain tutkimustarkoitukseen.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia, ja vastausaika kyselyyn on 20.12.2024 klo 23:59 asti.

Lämmin kiitos jokaiselle vastaajalle ajastanne!

### 1. Tietosuoja \*

Suostun antamani tietojen käsittelyyn ja tallentamiseen opinnäytetyötä varten. Tiedot säilytetään tutkimuksen valmistumiseen saakka.

### 2. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

### 3. Minkä ikäinen olet? \*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- Yli 65-vuotias

**4. Oletko tällä hetkellä työsuhteessa? \***

- Kyllä
- En

**5. Kuinka monessa työpaikassa olet työskennellyt \***

- 1
- 2-3
- 4-5
- 6-7
- 8-9
- 10 tai yli

**JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI**

**6. Pidätkö tärkeänä esihenkilösi kykyä kuunnella mielipiteitäsi ja huoliasi? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**7. Oletko kaivannut joskus enemmän tukea esihenkilöltäsi? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**8. Onko johtamisella vaikutusta kokemukseesi työn mielekkyydestä?**

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**9. Onko sinulla kokemusta huonosta johtamisesta? \***

- Kyllä
- Ei

**10. Oletko ollut joskus sairauslomalla huonon johtamisen takia? \***

- Kyllä
- En
- En ole kokenut huonoa johtamista

**11. Oletko koskaan irtisanoutunut työpaikasta huonon johtamisen takia? \***

- Kyllä
- En
- En, mutta olen harkinnut asiaa vakavasti
- En ole kokenut huonoa johtamista

#### **NYKYISTÄ/VIIMEISINTÄ TYÖPAIKKAASI KOSKEVIA KYSYMYKSIÄ**

**12. Koetko, että esihenkilösi välittää työntekijöiden työhyvinvoinnista? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**13. Koetko, että sinulla on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työpaikallasi? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**14. Koetko, että saat tarpeeksi vastuuta työssäsi? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**15. Kannustaako esihenkilösi sinua kehittymään työssäsi? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**16. Koetko, että voit uskoutua esihenkilöllesi mieltäsi painavista asioista? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**17. Koetko, että esihenkilösi tukee työilmapiiriä ja positiivista yhteishenkeä? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**18. Oletko tyytyväinen työsi ja vapaa-aikasi tasapainoon? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**19. Puuttuuko esihenkilösi tehokkaasti työpaikan epäkohtiin? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**20. Edistääkö ja tukeeko työpaikkasi monimuotoisuutta, kuten sukupuolten tasa-arvoa, eri ikäryhmiä, etnisiä taustoja, seksuaalisia suuntautumisia, vammaisia henkilöitä, eri kulttuureja, uskontoja ja sosioekonomisia taustoja? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI: MIKÄ TOIMII, MIKÄ EI?**

**21. Mitkä ovat kolme tärkeintä ominaisuutta, joita arvostat hyvässä esihenkilössä?**

**22. Miten huono johtaminen on vaikuttanut työhyvinvointiisi?**

**23. Miten hyvä johtaminen on vaikuttanut työhyvinvointiisi?**

**24. Koetko johtamisen olevan merkittävä osa omaa työhyvinvointiasi? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä